

Team Supervisor -esimiestyön arviointi

Marko Hänninen

Opinnäytetyö

Marraskuu 2015

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala

Tradenomi (AMK), liiketalouden tutkinto-ohjelma

| | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------|
| Tekijä(t) Hänninen, Marko | Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK | Päivämäärä 16.11.2015 |
| | Sivumäärä 32 | Julkaisun kieli Suomi |
| | | Verkkojulkaisulupa myönnetty: x |
| Työn nimi Team Supervisor -esimiestyön arviointi | | |
| Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma | | |
| Työn ohjaaja(t) Riku Ojanperä | | |
| Toimeksiantaja(t) Manpower Contact Center Oy | | |
| <p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyössä tarkasteltiin Team Supervisor -esimiestyötä Manpower Contact Center Oy:n out-bound -projekteissa. Syyskuussa 2013 toteutuneen organisaatiomuutoksen yhteydessä Manpower Contact Center Oy:ssä perustettiin uusi Team Supervisor -työtehtävä. Opinnäytetyössä pyrittiin löytämään Team Supervisor-esimiestyön haasteet ja kehittämiskohteet. Työ toteutettiin yhteistyössä työnantajan kanssa.</p> <p>Opinnäytetyön tarkoitus oli arvioida uutta esimiestyötä sekä työntekijöiden näkökulmasta, että esimiehen omasta näkökulmasta. Team Supervisor-esimiestyön keskeisimmät työtehtävät ovat esimiestyö, vuorovaikutus ja kommunikointi, tavoitteiden asettaminen ja valmennus, tavoitteiden seuranta ja osaamisen kehittäminen. Team Supervisor -esimiestyön arviointi tehtiin näistä osa-alueista.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin kyselytutkimuksena. Kyselylomakkeessa oli 37 kysymystä Team Supervisor -esimiestyön viidestä tärkeimmästä osa-alueesta. Kyselytutkimuksessa sovellettiin niin sanottua 360 asteen palautejärjestelmää, joten kyselylomakkeeseen vastasivat sekä esimies itse, että hänen välittömässä alaisuudessaan työskentelevät 15 työntekijää. Kyselylomake laadittiin yhdessä työnjohdon kanssa. Tutkimus toteutettiin toukokuussa 2015.</p> <p>Arvioinnin mukaan Team Supervisor -esimiestyön tärkeimmäksi kehittämiskohteeksi nousi osaamisen kehittäminen. Esimiestyön vahvimpana osa-alueena pidettiin vuorovaikutusta ja kommunikointia. Aikuiskasvatustieteen näkökulmasta esimiehenä kehittymisen ehtona voidaan pitää esimiehen omaa tahtoa toimia hyvänä esimiehenä sekä motivaatiota muokata omaa toimintaansa tavoitteiden mukaisesti. Tämän vuoksi arviointimallia, jossa esimies itse osallistuu arvioinnin suunnitteluun, toteutukseen ja tulosten analysointiin, voidaan pitää hyvänä tapana kehittää esimiestyötä.</p> | | |
| Avainsanat (asiasanat) Esimiestyö, johtaminen, arviointi, osaamisen kehittäminen, arviointimalli. | | |
| Muut tiedot | | |

| | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|-------------------------------------|
| Author(s) Hänninen, Marko | Type of publication Bachelor's thesis | Date 16.11.2015 |
| | Number of pages 32 | Language of publication: Finnish |
| | | Permission for web publication: x |
| Title of publication Assessment of the Team Supervisor managerial task | | |
| Degree programme Business Administration | | |
| Supervisor(s) Ojanperä, Riku | | |
| Assigned by Manpower contact center oy | | |
| <p>The thesis studied Team Supervisor management skills and leadership in the outbound projects of Manpower Contact Center Oy Ltd. In connection with the September 2013 reorganization, Manpower Contact Center Oy Ltd. established a new Team Supervisor task. The purpose of the thesis was to find out what development areas there were in the team Supervisor task from the perspectives of a Team Supervisor and an employee. The thesis was carried out in co-operation with the client.</p> <p>The main areas of the Team Supervisor task are leadership, interaction and communication, goal-setting and coaching, the monitoring of targets and the development of skills. The Team Supervisor development work pursued in these five areas.</p> <p>The research was conducted as a questionnaire survey. The questionnaire had 37 questions. The survey applied to the so-called 360-degree feedback system so the Team Supervisor himself as well as the 12 employees responded to the questionnaire questions. The survey was conducted in May 2015.</p> <p>The research showed that the most important development area in the work of Team Supervisor is development of skills. The strongest area of the work of Team Supervisor was interaction and communication. Both the Team Supervisor and the employees agree on that.</p> <p>In addition, the mission of the study was to create an assessment model for the leadership. From the Adult Education perspective it is important that Team Supervisors themselves takes part in the development projects of the organization. Therefore, the assessment model, in which the Team Supervisors are personally involved, functions well.</p> | | |
| Keywords (subjects) Leadership, management, assessment, skills development, evaluation model. | | |
| Miscellaneous | | |

SISÄLTÖ

| | | |
|-----|----------------------------------------------------------------------|----|
| 1 | JOHDANTO | 2 |
| 2 | ORGANISAATIO MUUTOKSESSA..... | 3 |
| 2.1 | Esimiestyö..... | 4 |
| 2.2 | Esimiestyön muutos organisaatiossa | 5 |
| 2.3 | Esimiestyön kehittäminen | 5 |
| 2.4 | Esimiestyön kehittämisen aikuiskasvatustieteelliset lähtökohdat..... | 6 |
| 3 | ARVIOINTI JA PALAUTE ESIMIEHENÄ KEHITTÄMISEN PERUSTANA..... | 11 |
| 3.1 | Esimiestyön 360 asteen arviointi esimiehen palautekanavana | 11 |
| 3.2 | Arvioinnin sisällön räätälöinti | 12 |
| 4 | ARVIOINTITUTKIMUS..... | 17 |
| 4.1 | Tutkimusaiheen määrittely..... | 17 |
| 4.2 | Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet | 17 |
| 4.3 | Tutkimuksen näkökulma ja lähtöoletukset | 18 |
| 4.4 | Tutkimustrategia ja tiedon keruu | 19 |
| 5 | TEAM SUPERVISOR -TYÖN ARVIOINTI..... | 20 |
| 5.1 | Esimiestyön haasteet ja kehittämiskohteet | 20 |
| 5.2 | Onnistunut esimiestyö..... | 21 |
| 5.3 | Esimiehen itsearvion ja työntekijöiden arvion vertailu..... | 22 |
| 5.4 | Tulosten tulkinta..... | 24 |
| 6 | POHDINTA | 26 |
| | LÄHTEET..... | 30 |
| | LIITTEET | 32 |

1 Johdanto

Opinnäytetyössä tarkastellaan Team Supervisor -esimiestyötä Manpower Contact Center Oy:n outbound -projekteissa. Syyskuussa 2013 toteutuneen organisaatiomuutoksen yhteydessä Manpower Contact Center Oy:ssä perustettiin uusi Team Supervisor -työtehtävä. Team Supervisor toimii myyntineuvottelijoiden lähiesimiehenä omassa tiimissään. Team Supervisor -työnkuvaan kuuluvat muun muassa valmentaminen, myyntityö, varhaisen välittämisen-mallin toteuttaminen, tavoitteiden asettaminen, tulosten seuranta, ajankäytön seuranta ja hallinta, asiakasyhteistyö ja operatiivisiin palavereihin osallistuminen, uusien työntekijöiden haastattelu ja valinta, tiimin työsuhteasioissa opastaminen ja kehityskeskustelujen pitäminen. Työtehtävän muutoksella oli tarkoitus yhtenäistää esimiestyön työtehtäviä organisaatiossa.

Opinnäytetyön tarkoitus on arvioida uutta esimiestyötä, sekä työntekijöiden näkökulmasta, että esimiehen omasta näkökulmasta. Esimiestyön arvioimisen tarkoitus on mitata sitä, missä määrin esimies täyttää esimiesrooliinsa kohdistuvia odotuksia ja vaatimuksia. Opinnäytetyössä pyritään ensisijaisesti selvittämään ja arvioimaan uuden esimiestyön toimenkuvan toimivuutta ja onnistumista sekä löytämään esimiestyön haasteet ja kehittämiskohteet. Team Supervisor -työnkuvan keskeisimmät työtehtävät ovat esimiestyö, vuorovaikutus ja kommunikointi, tavoitteiden asettaminen ja valmennus, tavoitteiden seuranta sekä osaamisen kehittäminen. Opinnäytetyössä Team Supervisor-työn arviointi tehdään juuri näistä osa-alueista.

Opinnäytetyö toteutetaan kysely- eli survey-tutkimuksena, jolla arvioidaan uuden työtehtävän viittä tärkeintä osa-alueita. Kyselylomakkeessa on 37 kysymystä esimiestyön viidestä tärkeimmästä osa-alueesta, ja jokaiseen kysymykseen valitaan vastaus viidestä eri vastausvaihtoehdoista (1 täysin eri mieltä- 5 täysin samaa mieltä). Kyselytutkimuksessa sovelletaan niin sanottua 360 asteen palautejärjestelmää, joten kyselylomakkeeseen vastaa sekä esimies itse että hänen välittömässä alaisuudessaan työskentelevät 15 työntekijää. Kyselylomake on laadittu yhdessä työnjohdon kanssa. Tutkimus on toteutettu toukokuussa 2015.

Opinnäytetyössä tarkastellaan esimiestyötä aikuiskasvatustieteen näkökulmasta. Aikuiskasvatustieteen näkökulmasta esimiestyön kehittämistä voidaan käsitellä yksilön työssä oppimisen, ammatillisen identiteetin kehittymisen ja ammatillisen kasvun näkökulmista. Aikuiskasvatustieteen näkökulmasta esimiehenä kehittymisen ehtona voidaan pitää esimiehen omaa tahtoa toimia hyvänä esimiehenä sekä motivaatiota muokata ja ohjata omaa toimintaansa tavoitteiden mukaisesti.

2 Organisaatio muutoksessa

Organisaatiomuutos, koski se sitten yksittäistä työtehtävää organisaatiossa tai laajempia organisaatorakenteita, koskettaa jokaista organisaation toimijaa ylimmästä johdosta työntekijöihin. Viestintä muutoksen yhteydessä ei saa olla pelkkää tiedon jakamista, vaan sen tulee tarjota mahdollisuus aitoon vuoropuheluun. (Harisalo 2010, 17–21, 31.) Muutoksen tiedottamisessa kannattaa käyttää useita kanavia ja muutoksen eri vaiheissa kaivataan erityyppistä informaatiota. Työntekijöiden mahdollisuus vaikuttaa muutoksen toteuttamiseen ja uuden organisaation suunnitteluun ovat keinoja sitouttaa koko organisaatio muutokseen. Tärkeää on tehdä suunnitelma muutoksen lähtökohdista, tavoitteista, tuloksista ja tulosten seurannasta terveen organisaation aikaansaamiseksi. (Sydänmaanlakka 2009, 68; Järvinen 2012, 56–61.)

Organisaatiomuutoksen onnistumiseen vaikuttaa työntekijöille, heidän edustajilleen ja esimiehille tarjottu tuki. Tuki voi olla yksilöihin ja työryhmiin kohdistuvaa koulutusta muuttuneista työtehtävistä ja vastuualueista, koko organisaation tukemista muutoksen läpikäymisessä tai esimiesten kouluttamista muutoksen hallitsemisessa. Tukea voivat tarjota myös organisaation ulkopuoliset tahot, kuten työterveyshuolto. (Sydänmaanlakka 2009, 59–61, 69–70.) Organisaatiomuutoksen läpivieminen ei ole vain ylimmän johdon velvollisuus, vaan jokaisella toimijalla on siinä oma roolinsa. Organisaatiomuutoksessa onnistumista tukevia toimia voidaan suunnata yksilö-, ryhmä, johto- ja organisaatiotasolle. Viestintää ja tukea tarvitaan ennen muutosprosessia, sen aikana ja muutoksen jälkeen. (Järvinen 2012, 47–48, 50–52, 62; Sydänmaanlakka 2002, 66–69.)

2.1 Esimiestyö

Esimiestyö muodostuu laajasta kokonaisuudesta, johon kuuluu erilaisia vastuita, velvollisuuksia ja osaamisen alueita. Esimiehen yksi tärkeimmistä tehtävistä on ymmärtää ja konkretisoida tiimin perustehtävä sekä itselle että henkilöstölle ja saada tiimi toimimaan tehokkaasti kohti organisaation tiimille asettamia tavoitteita. (Järvinen 2012, 161.)

Esimiehen viestintä- ja vuorovaikutustaidoilla on merkittävä rooli esimiestyön onnistumisen kannalta. Esimiestyössä on osattava johtaa ja ohjata ihmisiä niin arjessa kuin muutoksessakin sekä ymmärrettävä osaamisen, motivaation ja jaksamisen merkitys työssä. Esimiehen on osattava ratkaista työyhteisön ongelmia sekä selvidyttävä erilaisista henkilöstöasioista, kuten rekrytoinnista, työhön perehdyttämisestä ja joskus jopa työsuhteen päättämisestä. Esimiestyössä onnistumisen ehtona voidaan pitää esimiehen omaa tahtoa ja motivaatiota toimia hyvänä esimiehenä. (Hyppänen 2007, 7.)

Organisaation muutoksessa yhtenä tärkeänä osa-tekijänä pidetään esimiestyötä ja sen onnistumista. Esimiestyö muodostuu laajasta kokonaisuudesta, johon kuuluvat esimiestyön eri vastuualueet, velvollisuudet eri sidosryhmiä kohtaan sekä osaamisen eri osa-alueet. Tämän vuoksi esimiestyössä tarvitaan hyvää organisointikykyä, toimivaa henkilöjohtamista, varmaa päätöksentekokykyä sekä hyviä vuorovaikutustaitoja suhteessa alaisiin sekä asiakas- ja yhteistyökumppaneihin. (Hyppänen 2013, 7.) Tulevaisuuden organisaatioiden menestyksen kulmakiviä muutoksessa ovat yrityksen sekä henkilöstön hyvinvointi, jatkuva uudistuminen ja oppiminen, kehittyminen innovaatioiden kautta ja toimintaympäristön muutoksiin joustavasti toimintansa muokkaava organisaatorakenne. Jokaisessa edellä mainitussa asiassa onnistumiseen vaikuttaminen tapahtuu vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa. Tämän vuoksi esimiestyön kehittäminen tulisi olla kaikilla organisaatiotasoilla keskeinen jatkuvan kehittämisen väline. (Tiuraniemi 1994; Surakka 2011, 14–19, 203–205.)

2.2 Esimiestyön muutos organisaatiossa

Organisaatiomuutosten yhteydessä esimiehen mahdollisuudet ja valmiudet suoriutua muuttuneista tehtävistään tulee huomioida hyvin, koska esimiestyö vaikuttaa välillisesti koko työyhteisön toimintaan ja esimiehen jaksaminen muutoksissa peilautuu koko työyhteisöön. Esimies tarvitsee työtehtävänsä ja roolinsa muutoksen mukaista tukea ja valmennusta uusiin tehtäviinsä. (Pirnes, 2002, 57–61.) Organisaation tuloksellisen toiminnan ja työyhteisöjen hyvinvoinnin kannalta johtamisen ja esimiestyön haasteina korostuvat strategian jalkauttaminen, muutosten läpivienti, toimintaprosessien kehittäminen, vuorovaikutustavat, kehityskeskustelujen käyminen, työyhteisöjen ongelmatilanteiden käsittely, henkilöstön työmotivaation sekä voimavarojen ja jaksamisen tukeminen. (Hyppänen 2013, 7; Jalava 2001, 11–15.)

Lukuisten tutkimusten mukaan suhde esimieheen on ensiarvoisen tärkeää työntekijän työhyvinvoinnille ja työssä suoriutumiselle. Työntekijöiden suhde esimieheen korostuu erityisesti organisaation muutostilanteissa ja tilanteissa, joissa esimiestyö muuttuu. Toisaalta esimiestyön työtehtävien muutos kuormittaa myös esimiestä merkittävästi, joten on ensiarvoisen tärkeää huolehtia myös esimiehen omasta jaksamisesta ja hyvinvoinnista. (Lindström & Alho 1994, 44–46.) Hyvinvoiva esimies on edellytys hyvinvoivalle ja tulosta tekeväälle työyhteisölle. Tämän vuoksi muutos- tai kehityshankkeiden valmistelu, suunnittelu ja seuranta tulisi tehdä yhdessä niiden esimiesten ja tiimien kanssa, joiden työtehtäviin muutokset vaikuttavat. Näin saadaan lisää käytännön tietoa ja parempaa sitoutumista muutokseen. Esimiestehtävän kehittäminen ja siihen liittyvien ongelmien ratkaisu on tämän vuoksi perusteltua ja tarpeellista tehdä yhdessä esimiehen ja työntekijöiden kanssa yhdessä. (Järvinen 2012, 56–61; Pirnes 2002, 57–61.)

2.3 Esimiestyön kehittäminen

Esimiestyön ja johtamisen kehittämistä voidaan tarkastella yhteiskunnan, organisaation, tehtävän, työyhteisön ja yksilön näkökulmasta. Esimiestyötä tehdään yhdessä eri sidosryhmien kanssa (alaiset, työnjohto, asiakkaat ja yhteistyökumppanit), ja sen

vuoksi esimiestyötä voidaan parhaiten kehittää edistämällä sen sisäistä toimivuutta. Näin ollen esimiestyön kehittäminen on jatkuva ja vuorovaikutteinen prosessi, joka edellyttää sekä esimiehen itsensä, johdon että henkilöstön osallistumista. (Pirnes 2002, 9–10.) Koska esimiestyö vaikuttaa työntekijöiden tavoitteisiin, työmotivaatioon ja työsuorituksiin, on esimiestyön onnistuminen ratkaisevan tärkeää organisaation toimivuuden kannalta. Esimiestyön kehittäminen ja arvioiminen mittaa nimenomaan sitä, missä määrin esimies täyttää esimiesrooliinsa kohdistuvia odotuksia ja vaatimuksia. (Pirnes, 2003, 144–149.)

Esimiehenä ja johtajana kehittyminen on prosessi. Esimiestyön kehittämisessä on otettava huomioon johtamistehtävien ja tilanteiden muuttuneet vaatimukset ja esimiestyöhön kohdistuneet odotukset. Esimiestyön kehittäminen käynnistyy johtamiskäyttäytymisen arvioinnilla. Kun esimies tietää johtamiskäyttäytymisensä nykytilan, voidaan esimiestyölle ja sen tavoitteille määritellä tavoitetilä tietyllä aikajänteellä ja muokata toimintaa tavoitteiden saavuttamiseksi. Esimiestyön kehittämistä voidaan kin kuvata portaittain etenevänä prosessina, jossa lähtötilanteessa esimies saa omaa käyttäytymistä koskevan palautteen. Tätä seuraa palautteen hyväksyminen ja palautteen sisäistäminen. Seuraavalla tasolla tehdään muuttumispäätökset ja asetetaan kehittämistavoitteet omalle toiminnalle. Oman toiminnan muutoksen jälkeen on lisäksi arvioitava myös sitä, mitä esimies itse oppi muutoksesta ja mitä seuraavalla kerralla voitaisiin tehdä eri lailla. Esimiehenä kehittyminen ei ole kilpailua paremmuudesta toisten esimiesten kanssa, vaan todellista kehittymistä on tulla paremmaksi esimieheksi suhteessa itseensä. (Pirnes 2003, 49–54.)

2.4 Esimiestyön kehittämisen aikuiskasvatustieteelliset lähtökohdat

Esimiestyön kehittämiseksi ja työyhteisön toimivuuden ja hyvinvoinnin lisäämiseksi on tärkeää selvittää, mitkä seikat vaikuttavat esimiehen kykyyn arvioida omaa toimintaansa realistisesti sekä muuttaa omaa toimintaansa haluttuun suuntaan. Esimiestyön tutkimuksissa on havaittu, että esimiehen ja johtajan tehokas johtamistyyli ja reflektiokyky toimia muuttuvissa työolosuhteissa on yhteydessä esimiehen oman työnkuvanarvion realistisuuteen. (Tiuraniemi 1994.) Aikuiskasvatustieteen

näkökulmasta esimiestyötä voidaan käsitellä yksilön työssä oppimisen, ammatillisen identiteetin kehittymisen ja ammatillisen kasvun näkökulmista. Aikuiskasvatustieteen näkökulmasta esimiehenä kehittymisen ehtona voidaan pitää esimiehen omaa tahtoa toimia hyvänä esimiehenä sekä motivaatiota muokata ja ohjata omaa toimintaansa tavoitteiden mukaisesti. (Eteläpelto 2010, 43–45.)

Muuttuvat työtehtävät ja muuttuvat projektit vaativat esimieheltä jatkuvaa oman osaamisensa ja omien toimintamallien uudelleen muokkaamista ja uuden oppimista. Oman osaamisen kehittäminen, arvioiminen ja muuttaminen ovat keskeisessä osassa työntekoa. Tämä vaatii esimieheltä oman osaamisen tunnistamista, näkyväksi tekemistä ja uudistamista. Lisäksi esimiehen on muokattava käsitystään itsestään suhteessa työhönsä. Esimiestyössä kehittymistä voidaan sen vuoksi pitää ammatillisen kasvun, ammatillisen identiteetin muodostumisen sekä työssäoppimisen välisenä vuoropuheluna (Eteläpelto 2010, 26, 43–45.)

Ammatillinen kasvu on jatkuva prosessi. Se on yksilön valmiuksien ja ammatillisten ominaisuuksien kehittymistä. Ammatilliseen kasvuun kuuluvat myös ammatillisen identiteetin syntyminen ja alan ammattietiikan omaksuminen. Esimiestyön kehittämisen näkökulmasta ammatillinen kasvu on jatkuvaa oman osaamisen kehittämistä, sitoutumista työhön sekä ammatillisen identiteetin ja työpersoonan reflektiivistä uudelleen määrittelyä. Se on sekä yksilön sisäistä kasvua ajattelun, suorituksen, reflektion ja persoonallisuuden kehittymisen alueella että työnhallintataitojen laajenemista ja syventämistä. (Eteläpelto 2010, 113–119.) Yksilön kasvua ohjaavat eettiset valinnat, henkinen kasvu, tunteet, suoritus ja reflektio. Yksilön orientaatio taas perustuu sekä sisäiseen että ulkoiseen maailmaan, minän merkitysten muodostumiseen ja esimerkiksi työelämän vaatimuksiin. Esimiestyössä ammatillinen kasvu on osa yksilön oppimisen kokonaisuutta, jolle työelämä ja organisaatio rakentavat ikään kuin kehykset. (Pentikäinen 2009, 159–161.)

Lisäksi ammatillinen kasvu on aina sekä kognitiivista että emotionaalista kasvua ja muutosta. Tiivistetysti voitaisiin sanoa ammatillisen kasvun prosessin muodostuvan, kun tieto, taito ja tunne kohtaavat. Työyhteisössä syntyy valmiuksia toimia uudella tavalla, työyhteisö muuttaa työkäyttäytymistä sekä uusii toimintatapojaan. Tällä kaikella on vaikutus myös koko organisaation kulttuuriin ja toimintaan. (Eteläpelto 2010,

191–193.) Esimiestyön kehittämisen kannalta ammatillinen kasvu ei siis ole pelkästään esimiehen yksilöllinen prosessi, vaan sillä on voimakas yhteisöllinen ulottuvuus, johon liittyvät oman roolin löytäminen työyhteisössä ja ammatillisen arvostuksen sisäistäminen. (Eteläpelto 2010, 205–207.)

Ammatillinen identiteetti on omaan elämänhistoriaan perustuva käsitys itsestä ammatillisena toimijana sekä käsitys itsestä suhteessa työhön ja ammattiin. Ihmisellä on ammatillinen identiteetti, kun hän tuntee itsensä henkilöksi, jolla on ammatin vaatimat taidot ja vastuu ja kun hän on tietoinen resursseistaan, mutta myös omista rajoituksistaan. Hän samaistuu ammattiryhmänsä normeihin ja etiikkaan. Lisäksi ammatti-identiteettiin kuuluvat yksilön käsitykset itsestä ammatillisena toimijana eli se, mihin yksilö kokee kuuluvansa ja samaistuvansa. (Eteläpelto 2009, 90–93.)

Ajankohtaiset tutkimukset painottavat ammatillisen identiteetin muodostuksessa näkökulmaa, jossa ammatillinen identiteetti nähdään kompleksisena ja jatkuvasti muuttuvana tasapainotilan hakemisena sosiaalisen ja persoonallisen välillä. Jotkut katsovat ammatillisen identiteetin määrittyvän yksinomaan sosiaalisesti ja diskursiivisesti ja toiset näkevät identiteetin rakentumisen henkilökohtaisen mielekkyyden ja itseyden etsintänä. (Eteläpelto 2009, 96–99, 101–103.) Koska useissa työpaikoissa työ on muuttunut projektiluontoiseksi ja muuttuvaksi, on ammatillisen identiteetin muodostuminen näin ollen monimutkaisempi prosessi kuin aiemmin. Moniammatilliset työpaikat ja työtehtävien monipuolistuminen vaikuttavat omalta osaltaan siihen, millaiseksi ammatillinen identiteetti muodostuu. Esimiestyön kehittämisen näkökulmasta esimiehen ammatillinen identiteetti muotoutuu työtä tehtäessä, ja varsinkin työssä tapahtuvat muutokset vaativat esimieheltä ammatillisen osaamisensa rajojen uudelleen muokkaamista. Esimiehen on oltava valmis oppimaan uutta sekä kehittämään ja muuttamaan omaa osaamistaan. (Eteläpelto 2009, 39–41, 43–44.)

Työelämän muutospaineissa ammatillinen identiteetti ei voi enää olla pysyvä ja muuttumaton tila, vaan omaa ammatillista minäänsä on pystyttävä muokkaamaan ja tarkentamaan ja omia toimintatapojaan on kyettävä muuttamaan (Eteläpelto 2009, 137). Useissa työtehtävissä työ ei ole pelkästään tietyn ammatin osaamisen ja asiantuntijuuden yksilöllistä kehittymistä, vaan työssä kehittymisessä mukana ovat koko organisaation ja työyhteisön tavat toimia, työtehtävien muuttuvat vaatimukset ja

työyhteisön antama tuki ja palaute tehdystä työstä. Työnteko on henkilön oman osaamisen kehittämisen tulos, mutta kuitenkin siinä ovat mukana myös monen eri toimijan tekotavat, tottumukset ja käytänteet. Ammatillisen identiteetin muodostuminen on kasvamista ja kehittymistä usean eri muuttujan, toimijan ja tekijän yhteisvaikutuksessa. (Eteläpelto 2009, 139–142.)

Työssä oppiminen kietoutuu vahvasti työelämän ja työpaikan kulttuurikäytäntöihin ja työntekijöiden käsityksiin itsestään työntekijänä. Työntekijän työidentiteettiin ja minuuteen liittyvät seikat muodostuvat työpaikalla vallitsevista käytänteistä. Työpaikalla jokaisella on oma roolinsa, toimintatapansa ja toimintapaikkansa. Jokainen suorittaa työtehtävänsä näistä lähtökohdista käsin. Lisäksi esimerkiksi työsuhdeturva, työnjatkuvuus ja työn arvostus vaikuttavat siihen, kuinka vahvasti työntekijä on sitoutunut työhönsä. Sitoutumiseen, samaistumiseen ja kuulumiseen liittyvät tekijät ovat samalla niitä tekijöitä, joiden pohjalta työntekijän ammatillinen identiteetti rakentuu (Eteläpelto 2009, 9, 11–14.)

Työssä oppimisella voidaan tarkoittaa monia eri asioita ja työssä voidaan oppia monin eri tavoin. Työssä oppimista voidaan kuvata käytännön työn oppimisen näkökulmasta, kokemuksellisen oppimisen näkökulmasta, näkökulmasta, jossa työssä oppimista sovelletaan käytäntöön (esimerkiksi johtamiseen ja esimiestaitoihin) sekä ammatillisen koulutuksen näkökulmasta. Työssä oppimisella voidaan myös tarkoittaa saavutettujen oppien ja taitojen soveltamista itse työssä. Lisäksi työssä oppimisella voidaan tarkoittaa tutkimusaluetta, jonka tutkimuskohteena on työssä ja työyhteisössä tapahtuva aikuisen työntekijän oppiminen. Työssä oppiminen noudattaa luonnollisen oppimisen muotoja ja vaiheita. Oppiminen työssä pikemminkin organisoituu kuin organisoidaan. Oppimista säätelevät ehdot vaihtelevat työpaikasta toiseen, ja osaamista ja oppimista tuottavat toimet ovat harvoin suunniteltuja ja johdettuja. (Eteläpelto 2009, 196–197.)

Työelämä oppimisympäristönä asettaa oppimiselle tiettyjä kehyksiä, vaatimuksia, haasteita ja jopa rajoitteita. Työssä oppimisen ja ohjaamisen huomioiminen työelämässä perustuu siihen, että vähitellen työorganisaatioiden painopiste on siirtymässä

henkilöstökoulutuksesta kohti työssä oppimisen ohjaamista. Tähän on johtanut se huomio, että työntekijä ei ole passiivinen uusien tietojen ja taitojen vastaanottaja, joka automaattisesti siirtää oppimansa tiedot ja taidot käytännön työhön, vaan oppimisen ohjauksen tulee kuulua osaksi käytännön työtä työpaikalla. Lisäksi on ymmärretty se, että oppimisprosessi ei ole pelkästään työntekijän henkilökohtainen asia, vaan toteutuakseen oppimisprosessi tarvitsee monipuolisen tieto- ja oppimisympäristön ja siinä toimivien ihmisten tuen. Vähitellen on hyväksytty se ajatus, että oppiminen kuuluu työntekoon osana inhimillisten voimavarojen kehittämistä. Työssä oppijoilta odotetaan näin ollen aktiivista osallistumista ja roolia työnsä kehittämisessä. Tämä näkemys perustuu ajatukseen aikuisen elämänlaajuisesta oppimisesta ja siihen näkökulmaan, että aikuinen ihminen voi koko työssäoloaikansa kehittää itseään ja omia tietojaan ja taitojaan. (Eteläpelto 2009, 178–179.)

Esimiestyön kehittämisen näkökulmasta työssä oppiminen on välttämätöntä niin yksilön kuin organisaationkin menestymisen kannalta. Perinteisesti oppimisella tarkoitetaan yksilön oppimista, eli oppimista on tutkittu ja sitä on pyritty selittämään kognitiivisesti, yksilöllisten tietorakenteiden ja asiantuntijuuden kehittymisenä. Oppimisympäristönä työpaikka ja työyhteisö tulee nähdä perinteisestä oppimisen näkökulmasta poikkeavalla tavalla: työpaikalla tapahtuva oppiminen ja asiantuntijuuden kehittyminen ovat ennen kaikkea sosiaalisia ilmiöitä. Työssä oppimisen tutkimus on osoittanut, että organisaatioiden menestyksen kannalta yksi keskeinen tekijä on organisaatioiden kyky verkostoitua ja hyödyntää verkostoissa tapahtuvaa tiedon ja osaamisen vaihtoa ja jakamista. (Eteläpelto 2009, 258.)

3 Arviointi ja palaute esimiehenä kehittymisen perustana

Esimiestyön tehokkuus ja vaikutukset näkyvät parhaiten siinä, miten tuloksekkaasti organisaatio toimii ja kehittyy asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Esimies pystyy omalla johtamiskäyttäytymisellään vaikuttamaan olennaisesti ihmisten työn tuloksellisuuteen ja työssä viihtymiseen. (Kupias 2012, 14–16.) Työyhteisö muodostaa esimiehen käyttäytymisen pohjalta omat käsityksensä johtajastaan ja hänen tuloksellisuudestaan. Usein nämä käsitykset poikkeavat johtajan omasta tulkinnasta. Säännöllinen palaute on johtajan kehittymiselle välttämättömyys. (Tiuraniemi 1994; Pirnes 2003, 160–163.)

3.1 Esimiestyön 360 asteen arviointi esimiehen palautekanavana

360 asteen palaute on yleisnimi menetelmille, joiden avulla yksittäinen henkilö tai ryhmä saa palautetta oman työnsä ja toimintansa kannalta tärkeitä yhteistyökumppaneilta tai sidosryhmiltä. Termi 360 asteen palaute on syntynyt ajatuksesta, että palautteen antajia tunnistettaessa ja valittaessa katsotaan kaikkiin suuntiin – katse kiertää ympyrän kehää täydet 360 astetta. 360 asteen palautteiden yleisin sovellus on johtamispalaute, jota esiintyy käytännössä, kun esimiehen välittömät alaiset arvioivat kysymyslomakkeen avulla hänen johtamistapaansa. Omakuvansa realistisuuden selvittämiseksi palautetta saava esimies tekee samalla kysymyssarjalla myös oman itsearviointin. Tavanomaiseen käytäntöön kuuluu lisäksi palautteen pyytäminen omalta välittömältä esimieheltä. Projekteissa, prosesseissa, matriisiorganisaatioissa tai tiimeissä johtamispalaute voidaan välittömien alaisten lisäksi pyytää henkilöiltä, joita johdetaan ilman varsinaista muodollista esimiesasemaa. (Cassioppe & Albrecht 2000, 390–404.)

Palautteen antajina voivat olla myös kollegat, saman ryhmän jäsenet ja organisaation asiakkaat. Johtamisen laadun arviointia ja kehittämistä varten tehdyissä palautemenetelmissä on kuitenkin yleensä kysymyksiä asioista ja toimintatavoista, joita näiden muiden tahojen on vaikeaa tai jopa mahdotonta arvioida. Näiltä sidosryhmiltä palaute kannattaa yleensä hakea kyseiseen yhteistyösuhteeseen paremmin sopivilla

menetelmillä, kuten yhteistyöpalautteella tai henkilökohtaisella asiakaspalautteella. (Pirnes 2003, 160–163.)

Esimiestyön 360 asteen arviointi mahdollistaa palautteen systemaattisen keruun ja analysoinnin. Arvioinnin pohjalta organisaatio pystyy muodostamaan kartan esimiestyön nykytilasta ja suuntaamaan kehityspanokset kriittisimpien esimiestyön osa-alueiden vahvistamiseen. (Garavan, Morley & Flynn 1997, 134–147.) Arvioinnin avulla voidaan myös viestiä organisaation edellyttämiä johtamisominaisuuksia ja kiinnittää esimiesten huomio niiden kehittämiseen. Vastaavasti esimiehet saavat arvioinnin kautta objektiivisen arvion omasta johtamiskäyttäytymisestään eri sidosryhmien näkökulmasta. Arvioinnin pohjalta voidaan tunnistaa esimiehen kehitysalueet ja laatia henkilökohtainen suunnitelma johtamiskäyttäytymisen kehittämiseksi. Näin luodaan vankka pohja esimiehen oppimiselle ja kehittymiselle. (Pirnes 2003, 155–159.)

3.2 Arvioinnin sisällön räätälöinti

Hyvin suunnitellun arvioinnin sisältö ottaa kantaa siihen, onko esimiehellä riittävät taidot hoitaa esimiestehtävänsä ja kuinka esimies kykenee hyödyntämään taitoja omassa työssään. Useimmiten arvioinnin sisältö on suunnattu esimiehen ominaisuuksien ja taitojen arviointiin tai tärkeimpien työtehtävien arviointiin. Tällöin arvioinnin pohjalta voidaan tehdä johtopäätöksi siitä, miten esimiehen työtehtävää tulisi kehittää. Arviointi tutkimusotteena ja -strategiana perustuu palautejärjestelmien työn tuloksesta antamaan vakuuttavuuden ja vaikuttavuuden arviointiin enemmän kuin tiukasti mitattaviin muuttujien ominaisuuksiin. Arviointitutkimus keskittyy toiminnan vaikutusten selvittämiseen ja sen pohjalta tapahtuvaan toimintastrategioiden parantamiseen. (Tiuraniemi 1994.)

Yksi tapa arvioida esimiestyötä on käyttää esimiestyön arviointiin suunniteltua kyselyä. Yleisten arviointien heikkoutena voidaan kuitenkin pitää sitä, että arvioinnissa käytettävä kieli ei aina vastaa organisaation käyttämää kieltä ja vastaajat eivät täysin ymmärrä arvioitavaa aihealuetta tai kysymystä. Toinen yleisiin arviointeihin liittyvä ongelma on se, että arviointi ei välttämättä arvioi ja viesti organisaation arvostamia ja edellyttämiä johtamisominaisuuksia. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2004, 182–

184.) Näistä syistä johtuen, arvioinnin sisältö tulisi räätälöidä vastaamaan organisaation esimiehiltä edellyttämiä johtamistaitoja ja toimintaa. Arvioinnin tulisi keskittyä juuri niihin asioita, joita työssä tosiasiallisesti tehdään.

Opinnäytetyön tarkoitus on arvioida uutta Team Supervisor esimiestehtävää sekä työntekijöiden näkökulmasta että esimiehen omasta näkökulmasta. Arvioinnin tarkoitus on mitata sitä, missä määrin esimies täyttää esimiesrooliinsa kohdistuvia odotuksia ja vaatimuksia. Opinnäytetyössä pyritään ensisijaisesti selvittämään ja arvioimaan uuden esimiestyön toimenkuvan toimivuutta ja onnistumista sekä löytämään esimiestyön haasteet ja kehittämiskohteet. Team Supervisor-työnkuvan viisi keskeisintä työtehtävää ovat esimiestyö, vuorovaikutus ja kommunikointi, tavoitteiden asettaminen ja valmennus, tavoitteiden seuranta sekä osaamisen kehittäminen. Opinnäytetyössä Team Supervisor-työtä arvioidaan juuri nämä osa-alueet huomioiden.

Team Supervisor-esimiestyö valittiin arvioinnin ensimmäiseksi osa-alueeksi. Team Supervisor toimii myyntineuvottelijan lähimpänä esimiehenä Manpower Contact Center Oy:ssä. Päivittäinen työ on kanssakäymistä oman tiimin kanssa, ja tiimityössä asiat saadaan toimimaan ihmisten kohtaamisen kautta. Työntekijöiden luottamus ansaitaan keskustelemalla, pitämällä kiinni sovituista asioista sekä olemalla johdonmukainen ja tasapuolinen joka tilanteessa. Juuri näissä asioissa onnistuminen on ensisijaisen tärkeää Team Supervisor -työtehtävässä.

Työ on pitkäjänteistä, ja Team Supervisorilla on keskeinen rooli valvoa, että yhteisiä sääntöjä noudatetaan, ja hän on myös velvollinen puuttumaan tilanteisiin, jolloin sääntöjä ei noudateta. Mielestäni Team Supervisorin työssä on kyse esimiehen ja alaisen välisestä luottamussuhteesta. Ilman luottamusta yhteistyö tiimissä vaikeutuu. Tästäkin syystä Team Supervisorin tulee toimia lähellä omaa tiimiä.

Ongelmatilanteisiin puuttuminen ja ongelmatilanteen ratkaiseminen on esimiestyön haastavimpia työtehtäviä. Työn arvioinnissa pyritään selvittämään, miten Team Supervisor on onnistunut tässä, esimiestyön kannalta, tärkeässä tehtävässä omassa tiimissään.

Vuorovaikutus ja kommunikointi valittiin arvioinnin toiseksi osa-alueeksi. Team Supervisor toimii lähellä omaa tiimiä ja on jatkuvassa vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa. Viestimisen tulee olla asiallista ja kunnioittavaa ja Team Supervisorin läsnäolo omassa tiimissään auttaa henkilökohtaisessa kommunikoinnissa ja on erityisen tärkeää luottamuksen luomisessa. Esimiestyössä Team Supervisorilta vaaditaan erityisiä kommunikointi ja viestintätaitoja.

Contact centerissä työskentelee kokoaikaisia ja osa-aikaisia työntekijöitä ja työtä tehdään sekä aamu- että iltavuoroissa. Nämä asiat on huomioitava viestinnässä, jotta viestinnässä tavoitetaan kaikki työntekijät. Asioista tiedottaminen tehdään eri viestintäkanavia käyttämällä. Team Supervisor kertoo asioista tiimilleen yhteisissä palaverissa ja myyntistarteissa. Tämän lisäksi sama viesti lähetetään kaikille sähköisillä viestimillä. Lisäksi varmistetaan henkilökohtaisella tasolla, että viesti on tavoittanut jokaisen työntekijän. Team Supervisorin vastuulla on myös se, että kaikilla työntekijöillä on asiaankuuluvat viestintävälineet saatavilla ja että niitä osataan käyttää oikein.

Työntekijöille annettava henkilökohtainen palaute tai työtehtävien muutoksista viestiminen kannattaa valmistella hyvin, ja Team Supervisorin tulee miettiä eritilanteisiin ja tiedotteisiin paras viestintätapa. Varsinkin henkilökohtaisen korjaavan palautteen antamisessa on syytä käyttää harkintaa ja miettiä tarkoin, miten asian esittää. Työyhteisön ongelmatilanteissa asioihin kannattaa reagoida nopeasti ja asioista kannattaa viestiä mahdollisimman pian. Team Supervisor-työssä omia viestintä- ja kommunikointitaitoja tulee kehittää koko ajan, koska näillä taidoilla voidaan vaikuttaa koko tiimin toimivuuteen.

Tavoitteiden asettaminen ja seuranta valittiin arvioinnin kolmanneksi osa-alueeksi. Team Supervisor-työssä myyntivalmennus on suunnitelmallista ja tavoitteellista. Käytössä on useita valmennusmenetelmiä, joita pyritään toteuttamaan suunnitelman mukaisesti. Tavoitteiden asettaminen on myyntityössä keskeisessä roolissa, ja valmennustyö niin yksilö- kuin tiimitasollakin kuuluvat Team Supervisorin päivittäisiin työtehtäviin. Jotta tiimissä päästäisiin tavoitteiden mukaisiin tuloksiin, tulee myynti-

työtä jatkuvasti kehittää. Team Supervisor-työssä valmennusmenetelmiä pyritään kehittämään mahdollisimman monipuolisiksi ja Team Supervisorin tulee jatkuvasti arvioida eri valmennusmenetelmien toimivuutta.

Lisäksi Team Supervisorin työhön kuuluu varmistaa, että jokainen hänen tiimiinsä kuuluva myyntineuvottelija tietää työnsä tavoitteet. Työntekijöiden henkilökohtaiset tavoitteet määritellään Team Supervisorin kanssa yhdessä kahdenkeskisissä panostavoite keskusteluissa. Lisäksi koko organisaatiota ja myyntiryhmää seurataan yleisellä tavoitetasolla, jonka toimeksiantaja on määritellyt. Contact center myyntityön hektisyys asettaa haasteen koko liiketoimelle ja Team Supervisor työtehtävälle, jotta asetetuissa suunnitelmissa, tavoitetasoissa ja aikatauluissa pysytään.

Tavoitteiden seuranta valittiin arvioinnin neljänneksi osa-alueeksi. Team Supervisorin työtehtävänä on seurata myynnin edistymistä, työn laatua ja -tehokkuutta sekä varmistaa, että työntekijällä on käytössä kaikki mahdollinen tieto ja tuki tavoitteeseen pääsemiseen. Tavoitteidenseurannassa on usein kyse siitä, miten Team Supervisor reagoi siinä tilanteessa, jos tavoitteeseen ei päästä ja saako työntekijä riittävästi ohjeistusta tai riittävän nopeasti. Team Supervisorin tehtävä on arvioida, onko työntekijän antama työpanos riittävä ja onko hänelle asetettu tavoite realistinen.

Tavoitteiden toteutumisen seuraaminen suunnitellusti on tuloksen kannalta tärkeää. Myyntityössä työntekijät saavat selkeät kauppaja kontaktimäärätavoitteet. Tuloksia seurataan päivittäin. Team Supervisorin tulee tietää, onko päiväkohtaisiin tavoitteisiin päästy, ja jos tulostaso jää alle tavoitetason, on Team Supervisorin reagoitava tilanteeseen nopeasti.

Osaamisen kehittäminen valittiin arvioinnin viidenneksi osa-alueeksi. Myyntityössä on tärkeää, että työntekijän työssä osaamista kehitetään säännöllisesti. Team Supervisorilla on käytössä useita työkaluja työntekijöiden osaamisen kehittämiseen. Myyntineuvottelijan osaamista kehitetään henkilökohtaisella valmennuksella, myyntikoulutuksella, panostavoitekeskustelulla sekä kehityskeskustelulla. Lisäksi Team Supervisorilla on käytössä koko organisaatiolle suunnattu Osaamisen kehittämisen ohjelma.

Ohjelman tavoitteena on saada jokaisen työntekijän työsuoritukset sovitulle tavoite-
tasolle. Ohjelmaan valitaan työntekijä, jolla on selkeitä haasteita omassa työsuoritus-
sessaan.

Team Supervisorin tulee varmistaa, että omassa tiimissä työntekijöiden osaamisen
kehittäminen kasvattaa tiimin myyntiä, ja mahdollistaa tiimin pääsyn asetetulle tavoite-
tasolle. Myyntityössä parhaiten menestyvät työntekijät ovat motivoituneita ja si-
toutuneita työhönsä, ja he viihtyvät työssään hyvin.

Osaamisen kehittämistä tulee arvioida säännöllisesti, koska se vaikuttaa koko tiimin
toimivuuteen. Team Supervisorilla on työkaluja seurata ja arvioida tiiminsä osaa-
mista, mutta vielä ei tiedetä, kuinka hyvin niitä käytetään ja toteutetaan ja kokevatko
työntekijät kehittyvänsä työssään niiden avulla. Etenkin työntekijöiden pitkän tähtäi-
men suunnitelmat ja urakehitys jäävät vähemmälle huomiolle. Team Supervisorilla
on mahdollisuus lisätä työntekijän vastuuta huomatessaan työntekijöissä potentiaalia
ja halukkuutta osaamisensa kehittämiseen. Yrityksen etu on kasvattaa osaajia omasta
myyntiryhmästä. Tämä tuo jatkuvuutta koko myyntiorganisaatiolle.

4 Arviointitutkimus

Arvioinnin tutkimuksellinen ote suuntautuu ensisijaisesti tutkimuskohteen toiminnan ja toiminnan muutoksen arviointiin. Arvioinneissa tarkastellaan jo toimivia ja ole-massa olevia ilmiöitä (tässä työssä Team Supervisor työtehtävää) ja arvioinnin tavoite on saada tietoa kohdeilmiön toimivuudesta ja toiminnan tuloksista. (Patton 2002.) Tällaisesta tutkimuksesta on parempi käyttää nimitystä tutkimusstrategia kuin tutki-musmenetelmä, joka tavanomaisessa tutkimuskäytännössä viittaa analyyttiseen tut-kimusotteeseen (Heikkilä 2008, 24–26). Kysymys on sellaisista strategioista, joissa voidaan käyttää erikseen hyödyksi sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia tutkimus-metodeja ja niiden avulla saatuja tuloksia. Arvioinnin tutkimusentuloksia ei voida käyttää sellaisenaan, vaan tulosten merkittävyyttä tulee arvioida kehittämishankkeen tai muun vastaavan prosessin toiminnan ja toiminnan muutoksen näkökulmasta. (Hirsjärvi ym. 2004, 180–182.) Opinnäytetyössä pyritään löytämään kyselytutkimuk-sen muodossa tehdyn arvioinnin perusteella Team Supervisor työn haasteet ja kehit-tämiskohteet.

4.1 Tutkimusaiheen määrittely

Tutkimusaiheen valintaan vaikutti nykyinen työni. Toimin Team Supervisorina Man-powerGroup Contact Center Oy:ssä. Opinnäytetyössä pyritään ensisijaisesti selvittä-mään ja arvioimaan uuden Team Supervisor esimiestyön haasteet ja kehittämiskoh-teet. Työn tavoite on luoda arviointimalli, jolla esimiestyötä voidaan myös jatkossa arvioida ja kehittää. Työ toteutettiin yhteistyössä nykyisen työnantajani kanssa.

4.2 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet

Opinnäytetyön tutkimusongelma on selvittää Team Supervisor esimiestyön haasteet ja kehittämiskohteet esimiestyön arvioinnin avulla. Esimiehen toiminnan arviointi on kuitenkin haasteellista, koska esimiehen käsitys omasta johtamisesta saattaa erota suuresti alaisten arvioinneista. Tämän vuoksi esimiestyön arviointiin on kehitetty 360

asteen arviointimenetelmä. 360 asteen arvioinnissa tutkitaan sekä esimiehen itsensä että esimiehen alaisten näkemyksiä esimiestyöstä ja sen toimivuudesta sekä pyritään löytämään esimiestyön mahdolliset kehittämiskohteet. 360 asteen arvioinnin tarkoituksena on tutkia esimiehen ja alaisten arviointien yhtäpitävyyksiä ja eroja. Näiden arvioiden perusteella esimiestyötä kehitetään haluttuun suuntaan. (Cassiope & Albrecht 2000, 390–404.)

Opinnäytetyöni tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Mitkä ovat Team Supervisor esimiestyön merkittävimmät haasteet ja kehittämiskohteet?
2. Mitä eroja ja yhtäläisyyksiä esimiehen omassa arvioinnissa työstään tulee esille suhteessa työntekijöiden antamiin arvioihin esimiehen työstä?

4.3 Tutkimuksen näkökulma ja lähtöoletukset

Opinnäytetyössä tarkastellaan esimiestyötä aikuiskasvatustieteen näkökulmasta. Aikuiskasvatustieteen näkökulmasta esimiestyön kehittämistä voidaan käsitellä yksilön työssä oppimisen, ammatillisen identiteetin kehittymisen ja ammatillisen kasvun näkökulmista. Aikuiskasvatustieteen näkökulmasta esimiehenä kehittymisen ehtona voidaan pitää esimiehen omaa tahtoa toimia hyvänä esimiehenä sekä motivaatiota muokata ja ohjata omaa toimintaansa tavoitteiden mukaisesti. (Eteläpelto 2010, 43–45.) Opinnäytetyön ensimmäinen lähtöoletus on, että kun esimies itse arvioi omaa työtään ja tiedostaa oman työnsä kehittämiskohteet ja haasteet, on hänellä paremmat lähtökohdat ja motivaatio muokata toimintaansa esimiehenä. Toinen lähtöoletus on se, että työntekijöiden esimiestyöstä antaman arvion ja esimiehen työstään antaman arvion yhteneväisyydet ja erot tuovat esille Team Supervisor esimiestyön kehittämiskohteet.

4.4 Tutkimustrategia ja tiedon keruu

Opinnäytetyössä käytetään 360 steen arviointia tutkimusotteena. Opinnäytetyöni esimiestyön arviointitutkimuksena keskittyy Team supervisor esimiestyön toiminnan vaikutusten selvittämiseen ja sen pohjalta tapahtuvaan toimintastrategioiden parantamiseen. Itse tutkimus tehdään kysely- eli survey-tutkimuksena. (Heikkilä 2008, 50–51.) Kyselyssä arvioidaan Team Supervisor työtehtävän viittä tärkeintä osa-aluetta: esimiestyötä, vuorovaikutusta ja kommunikointia, tavoitteiden asettamista ja valmennusta, tavoitteiden seuranta sekä osaamisen kehittämistä. Kyselylomakkeessa on 37 määrällistä kysymystä Team Supervisor työn viidestä keskeisimmästä osa-alueesta ja kysymyksiin valitaan vastaus viidestä eri vastausvaihtoehdosta (arviointiasteikko 1, täysin eri mieltä 5, täysin samaa mieltä). Kyselytutkimuksessa sovelletaan niin sanottua 360 asteen palautejärjestelmää, joten kyselylomakkeeseen vastaavat sekä esimies itse että hänen välittömässä alaisuudessaan työskentelevät 15 työntekijää. Kyselylomake on laadittu yhdessä työnjohdon kanssa. Tutkimus on toteutettu toukokuussa 2015.

5 Team Supervisor -työn arviointi

Opinnäytetyön kyselylomakkeessa oli yhteensä 37 kysymystä Team Supervisor- työn viidestä osa-alueesta. Kysymykset jakautuivat seuraavasti: esimiestyö 7 kysymystä, vuorovaikutus ja kommunikointi 8 kysymystä, tavoitteiden asettaminen ja valmennus 8 kysymystä, tavoitteiden seuranta 7 kysymystä ja osaamisen kehittäminen 7 kysymystä. Kysymyksiä oli alun perin 70, joista lomakkeeseen valittiin Team Supervisor työn kannalta keskeisimmät kysymykset. Kyselylomake pidettiin lyhyenä, koska tarkoitus oli, että työntekijöiden on mahdollista vastata kyselylomakkeeseen työpäivän aikana (yhtenä työtehtävänä) helposti ja nopeasti. (Liite 1)

Kyselylomake lähetettiin 15 työntekijälle sähköpostitse ja kyselyyn pääsi vastaamaan weblinkin kautta anonymisti. Vastaukset koottiin yhteen Webropol-ohjelman avulla. Ohjelma tekee jokaisen kysymyksen vastauksista yhteenvedon ja laskee annetuista vastauksista (arviointiasteikko 1, täysin eri mieltä 5, täysin samaa mieltä) numeerisen keskiarvon. Vastaukset kyselyyn saatiin 12 työntekijältä. (Liite 2) Kolmelta työntekijältä ei saatu vastausta sairauslomien vuoksi. Lisäksi esimies itse vastasi samaan kyselyyn. Esimiehen vastaukset eivät ole mukana vastausten yhteenvedossa, vaan ne on esitetty omassa vastauslomakkeessa. (Liite 3)

5.1 Esimiestyön haasteet ja kehittämiskohteet

Kyselyssä arvioitiin Team Supervisor-työtehtävän viittä tärkeintä osa-alueita: esimiestyötä, vuorovaikutusta ja kommunikointia, tavoitteiden asettamista ja valmennusta, tavoitteiden seurantaa sekä osaamisen kehittämistä. Työntekijöiden vastauksien yhteenvedon perusteella (alimmat keskiarvot arvioissa) kehittämiskohteeksi nousi esille osaamisen kehittäminen. Tämän osa-alueen seitsemästä kysymyksestä alimmat arviot esimies sai työstään kysymysten, onko esimies tehnyt suunnitelman työntekijän osaamisen kehittämiseksi (ka.3,92/osaamisen kehittäminen) ja onko työntekijän oma osaaminen kehittynyt kuluneen vuoden aikana (ka.3,33/osaamisen kehittäminen) kohdalla. Koko kyselyn tarkastelussa esimiestyötä arvioitiin heikoim-

malla arviolla juuri kysymyksen, onko työntekijän oma osaaminen kehittynyt kuluneen vuoden aikana, kohdalla. Muiden osa-alueiden kohdalla esimiehen arvioitiin onnistuneen heikoiten työssään kysymysten, tunnistaako esimies ajoissa ongelmatilanteet tiimissä (ka.3,75/esimiestyö), viestiikö esimies ajoissa muutoksista (ka.3,92/vuorovaikutus ja kommunikointi) ja ovatko esimiehen asettamat tavoitteet saavutettavissa (ka.3,83/tavoitteet ja valmennus) kohdalla.

Myös esimiehen omassa arvioinnissa osaamisen kehittäminen nousivat tärkeimmäksi kehittämiskohteeksi. Heikoimmin esimies arvioi työtään kysymyksen, kehittävätkö kehityskeskustelut työntekijän osaamista työssään (2/osaamisen kehittäminen) kohdalla. Lisäksi esimies arvioi työtään kysymysten, onko esimies tehnyt suunnitelman työntekijän oman osaamisen kehittämiseen (3/osaamisen kehittäminen), kannustaako esimies kehittämään työntekijän omaa osaamista (3/osaamisen kehittäminen) ja onko työntekijöiden oma osaaminen kehittynyt kuluneen vuoden aikana (3/osaamisen kehittäminen) kohdalla arvosanalla kolme.

5.2 Onnistunut esimiestyö

Arvioinnin tulosten perusteella esimiestyön vahvimpana osa-alueena voidaan pitää vuorovaikutusta ja kommunikointia. Työntekijöiden vastauksien yhteenvedon perusteella (korkeimmat keskiarvot arvioissa) esimies sai parhaimmat arviot työstään kysymysten, voiko työntekijä puhua luottamuksellisesti esimiehen kanssa (ka.4,75/vuorovaikutus ja kommunikointi) ja kuunteleeko esimies, kun hän keskustelee työntekijälle tärkeistä asioista (ka.4,75/vuorovaikutus ja kommunikointi) kohdalla. Näiden kysymysten kohdalla esimies sai samalla koko kyselyn korkeimmat arviot työstään.

Muissa osa-alueissa esimiestyö sai parhaimmat arviot kysymysten, saako työntekijä apua esimieheltä työn ongelmatilanteissa (ka.4,58/esimiestyö), onko työntekijä asettanut työlleen tavoitteet yhdessä esimiehen kanssa (ka.4,67/tavoitteiden asettaminen ja valmennus), perustelee esimies tavoitteet (ka.4,67/tavoitteiden asettaminen ja valmennus), onko esimies ohjeistanut riittävästi tulosten seurannassa

(ka.4,75/tavoitteiden seuranta), saako työntekijä esimieheltä palautetta myyntityöstään (ka.4,67/tavoitteiden seuranta) ja antaako esimies työntekijälle riittävästi vastuuta työstään (ka.4,67/osaamisen kehittäminen) kohdalla.

Myös esimiehen omassa arvioinnissa esimiestyön vahvimaksi osa-alueeksi nousi vuorovaikutus ja kommunikointi. Esimies antoi omasta työstään parhaimmat arviot kysymysten, onko esimies läsnä viestiessään asioista (5/vuorovaikutus ja kommunikointi), voiko työntekijä puhua luottamuksellisesti esimiehen kanssa (5/vuorovaikutus ja kommunikointi) ja kuunteleeko esimies työntekijää, kun hän keskustelee työntekijälle tärkeistä asioista (5/ vuorovaikutus ja kommunikointi) kohdalla.

5.3 Esimiehen itsearvion ja työntekijöiden arvion vertailu

Työntekijöiden esimiestyön arviossa ja esimiehen itsearviossa omassa työstään tuli esille osa-alueittain seuraavia yhtäläisyyksiä ja eroja:

Esimiestyö: osa-alueen arviossa sekä työntekijät että esimies itse arvioivat Team Supervisor esimiestyötä lähes yhdenmukaisilla arvioilla. Työntekijöiden koko osa-alueen kaikkien kahdeksan kysymyksen vastausten keskiarvo oli 4,27 ja esimiehen 4,14. Selkein ero esimiestyön arvioissa tuli kysymyksen, hoitaako esimies sovitut asiat ajallaan, kohdalla. Esimies itse arvioi työtään tämän kysymyksen kohdalla heikommaksi (3), kuin mikä oli työntekijöiden arvio (4,08) esimiestyöstä. Kymmenen kahdestoista työntekijästä oli tätä mieltä.

Vuorovaikutus ja kommunikointi: Työntekijöiden koko osa-alueen kaikkien kahdeksan kysymyksen vastausten keskiarvo oli 4,35 ja esimiehen 4,13. Osa-alueen arviossa sekä esimies itse että työntekijät arvioivat esimiehen työtä parhaimmilla arvioilla kysymysten, voiko työntekijä puhua luottamuksellisesti esimiehen kanssa ja kuunteleeko esimies työntekijää, kun hän keskustelee työntekijälle tärkeistä asioista, kohdalla. Esimies arvioi työtään näiden kysymysten kohdalla arvosanalla 5, ja työntekijöiden vastausten keskiarvot esimiehen työstä olivat molempien kysymysten kohdalla 4,75. Selkein ero arvioissa tuli kysymyksen, saako työntekijä yhteyden esimieheen aina tarvittaessa, kohdalla. Esimies itse arvioi työtään tämän kysymyksen kohdalla

heikommaksi (3), kuin mikä oli työntekijöiden arvio (4,08) esimiehen työstä. Yhdeksän kahdestatoista työntekijästä oli tätä mieltä.

Tavoitteiden asettaminen ja valmennus: osa-alueen arviossa sekä työntekijät, että esimies itse arvioivat esimiehen työtä lähes yhdenmukaisilla arvioilla. Työntekijöiden koko osa-alueen kaikkien kahdeksan kysymyksen vastausten keskiarvo oli 4,28 ja esimiehen keskiarvo 4,13. Selkein ero arvioissa tuli esille kysymyksen, onko esimiehen työntekijälle asettamat tavoitteet työntekijän saavutettavissa, kohdalla. Esimies itse arvioi työtään arvosanalla 5, mutta työntekijöiden arvio esimiehen työstä oli osa-alueen alin (ka.3,83) Vain kaksi työntekijää olivat täysin samaa mieltä asiasta. Yhdenmukaisimmin esimiehen työtä arvioitiin kysymyksen, perusteleeko esimies, mistä työntekijän tavoitteet koostuvat, kohdalla. Esimies arvioi työtään arvosanalla 5, ja työntekijöiden arvio esimiehen työstä oli 4,67. Kaikki työntekijät olivat tästä asiasta samaa tai täysin samaa mieltä. Tämän kysymyksen kohdalla sekä esimies itse että työntekijät arvioivat esimiehen työtä parhaimmalla arviolla.

Tavoitteiden seuranta: osa-alueen arviossa sekä työntekijät että esimies itse arvioivat Team Supervisor-esimiestyötä lähes yhdenmukaisilla arvioilla. Työntekijöiden koko osa-alueen kaikkien kahdeksan kysymyksen vastausten keskiarvo oli 4,42 ja esimiehen vastausten keskiarvo oli 4,14. Tämän osa-alueen kohdalla Team Supervisor -esimiestyötä arvioitiin tasaisimmin. Kaikkien kysymysten kohdalla sekä esimiehen itsearvioissa että työntekijöiden arvioissa, arvioinnin tulosten keskiarvo oli neljä tai yli.

Osaamisen kehittäminen: osa-aluearviossa työntekijöiden koko osa-alueen kaikkien seitsemän kysymyksen vastausten keskiarvo oli 4,08 ja esimiehen keskiarvo 3,29. Tässä osa-alueessa tuli esille suurin ero esimiehen itsearvion keskiarvon ja työntekijöiden arvion kokonaiskeskiarvon välillä. Esimies itse arvioi tämän osa-alueen työnsä heikoimmaksi osa-alueeksi. Suurin ero esimiehen itsearvion ja työntekijöiden esimiehen työstä antaman arvion välillä tuli esille kysymyksen, kehittävätkö kehityskeskustelut työntekijän osaamista työssään, kohdalla. Työntekijät arvioivat esimiehen työtä arvosanalla 4,08 ja esimies itsearvioi työtään kysymyksen kohdalla arvosanalla 2. Tämän osa-alueen kysymys, onko työntekijöiden oma osaaminen kehittynyt kuluvan vuoden aikana, sai koko kyselyn heikoimman arvion (ka.3,33).

5.4 Tulosten tulkinta

Yhteenvetona voidaan todeta, että tutkimus antoi vastaukset tutkimuskysymyksiin, mitkä ovat Team Supervisor -esimiestyön merkittävimmät haasteet ja kehittämiskohteet sekä mitä eroja ja yhtäläisyyksiä esimiehen omassa arvioinnissa työstään tulee esille suhteessa työntekijöiden antamiin arvioihin esimiehen työstä.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että tällä hetkellä Team Supervisor -esimiestyössä tulisi kehittää osaamisen kehittämistä. Arvioinnissa ilmeni, että sekä työntekijät että esimies itse arvioivat osaamisen kehittämisen esimiestyön heikoimmaksi osa-alueeksi. Kyselytutkimuksen mukaan juuri kehittyminen omassa myyntityössä koettiin vähäiseksi. Vuorovaikutus ja kommunikointi arvioitiin Team Supervisor -esimiestyön vahvimaksi osa-alueeksi. Arvioinnissa ilmeni, että esimies on onnistunut luomaan luottamuksellisen suhteen työntekijöihin ja työntekijät kokevat, että esimies on aidoisti läsnä ja kuuntelee heitä. Myös esimiehen itsearvioissa ilmeni, että esimies arvioi alaisten luottamuksen ja kommunikaation alaisten kanssa tärkeimmäksi osaksi omaa työtään.

Team Supervisor arvioinnista saatuja tuloksia täytyy tulkita myös suhteessa tutkimustyölle ennakoon asetettuihin lähtöoletuksiin, ja suhteessa siihen, mitä asioita arvioinnilla oli tarkoitus kehittää tai muuttaa. Team Supervisor -esimiestyön arvioinnin tarkoitus oli ensisijaisesti kehittää Team Supervisor -työtä. Työn ensimmäinen lähtöoletus oli, että kun esimies itse arvioi omaa työtään ja tiedostaa oman työnsä kehittämiskohteet ja haasteet, on hänellä paremmat lähtökohdat ja motivaatio muokata toimintaansa. Toinen lähtöoletus oli se, että työntekijöiltä saadun arvion ja esimiehen oman arvion yhteneväisyydet ja erot tuovat esille esimiestyön kehittämisen kannalta merkitykselliset muutoskohteet.

Arvioinnin tuloksista kävi ilmi, että sekä esimies itse että työntekijät arvioivat samat Team Supervisor -työn osa-alueet esimiestyön kehittämiskohteeksi ja esimiestyön onnistuneeksi osa-alueeksi. Arvointien yhtenevyyttä voidaan tulkita niin, että koska esimiehen käsitys ja arvio omasta työstään vastaa suurelta osin työntekijöiden arvioita esimiehen työstä, on esimiehellä realistinen käsitys itsestään esimiehenä. Lisäksi

esimiehen voidaan katsoa tiedostavansa oman työstä haasteet ja kehittämiskohteet realistisesti.

Team Supervisor -esimiestyön arvioinnista saatuja tuloksia voidaan tulkita myös aikuiskasvatustieteen näkökulmasta. Aikuiskasvatustieteen näkökulmasta esimiehenä kehittymisen ehtona voidaan pitää esimiehen omaa tahtoa toimia hyvänä esimiehenä sekä esimiehen motivaatiota muokata ja ohjata omaa toimintaansa tavoitteiden mukaisesti. Tästä näkökulmasta Team Supervisor -työn arvioinnin merkitys ei muodostu pelkästään arvioinnista saaduista vastauksista ja niiden analysoinnista ja tulkinnasta, vaan esimiehenä kehittymisen kannalta on tärkeää, että esimies on itse aktiivisesti mukana työnsä arvioinnissa, arvioinnin suunnittelussa, toteutuksessa ja arvioinnin tulosten tulkinnassa.

Tutkimuksen tuloksia voidaan tarkastella myös siitä näkökulmasta, voidaanko tällaisella kyselytutkimuksella ja arvioinnilla myös jatkossa kehittää Team Supervisor -esimiestyötä sekä muita esimiestehtäviä organisaatiossa. Esimiestyön kehittämisessä on tärkeää löytää juuri tutkimushetkellä esimiestyössä kehittämistä vaativat työtehtävät ja työn osa-alueet. Kyselytutkimuksena suoritettu 360 asteen arviointi esimiestyöstä osoittautui hyväksi arviointimalliksi löytää esimiestyön kehittämiskohteet. Kun sekä esimies itse että työntekijät arvioivat esimiehen työtä, voidaan arvioinnin tulkita tuovan kattavammin ja luotettavammin esille esimiestyön kehittämiskohteet. Näin toteutetun arvioinnin tulokset osoittavat myös sen, kuinka realistinen esimiehen oma arvio työstään on.

6 Pohdinta

Opinnäytetyössä tarkasteltiin Team Supervisor -esimiestyötä Manpower Contact Center Oy:n outbound -projekteissa. Syyskuussa 2013 toteutuneen organisaatiomuutoksen yhteydessä Manpower Contact Center Oy:ssä perustettiin uusi Team Supervisor -työtehtävä. Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin kysely- eli survey-tutkimuksena, jolla arvioitiin uuden työtehtävän viittä tärkeintä osa-aluetta: esimiestyötä, vuorovai-
kutusta ja kommunikointia, tavoitteiden asettamista ja valmennusta, tavoitteiden seuranta ja osaamisen kehittämistä. Kyselytutkimuksessa sovellettiin niin sanot-
tua 360 asteen palautejärjestelmää, joten kyselyyn vastasi sekä esimies itse että hä-
nen välittömässä alaisuudessaan työskentelevät 12 työntekijää.

Opinnäytetyön tavoite oli löytää Team Supervisor -esimiestyön merkittävimmät haasteet ja kehittämiskohteet organisaatiossa, sekä tarkastella arvioinnin tulosten perusteella sitä, mitä eroja ja yhtäläisyyksiä esimiehen omassa arvioinnissa työstään tuli esille suhteessa työntekijöiden antamiin arvioihin esimiehen työstä. Lisäksi opin-
näytetyöllä oli tarkoitus luoda arviointimalli, jolla Team Supervisor -esimiestyötä sekä organisaation muita esimiestehtäviä voitaisiin myös jatkossa arvioida ja kehittää.

Kyselytutkimuksen mukaan Team Supervisor -esimiestyön tärkeimmäksi kehittämis-
kohteeksi arvioitiin osaamisen kehittäminen sekä esimiehen itsearviossa että työntekijöiden arviossa esimiehen työstä. Työntekijät kokivat ennen kaikkea, että heidän kehittyminen myyntityössä on kuluneen vuoden aikana jäänyt vähäiseksi. Kyselytut-
kimuksen tulosten mukaan sekä esimies itse että työntekijät arvioivat vuorovaikutuk-
sen ja kommunikoinnin Team Supervisor -esimiestyön vahvimaksi osa-alueeksi. Ar-
vioinnin tuloksista ilmeni, että esimies on onnistunut luomaan luottamuksellisen suh-
teen työntekijöihin, ja työntekijät kokevat, että esimies on aidosti läsnä ja kuuntelee
heitä. Myös esimiehen itsearviossa ilmeni, että esimies arvioi alaisten luottamuksen
ja kommunikaation alaisten kanssa tärkeimmäksi osaksi omaa työtään.

Luottamuksen luominen esimiehen ja alaisen välillä on mielestäni tärkein yksittäinen
osatekijä esimiestyön onnistumisen kannalta. Kunnioitus jokaista työntekijää kohtaan
on äärimmäisen tärkeää. Esimies on vastuullisessa ja haastavassa asemassa omassa

työssään. Esimiestä seurataan jatkuvasti ja hän joutuu tekemään usein vaikeita päätöksiä työntekijän näkökulmasta, jotta työ sujuisi ja etenisi hyvin. Alaisten huomiointi on kuitenkin tärkeää kaikkien päätösten kohdalla. Esimiestyön haastavuutta lisää se, että työ tehdään työntekijöiden, työn ylemmän johdon sekä muiden esimiesten kanssa yhdessä. Näin ollen esimies toimii työyhteisössä asemassa, jossa on huomioitava erilaisia odotuksia, tarpeita ja toiveita. Lisäksi esimies toimii työssään esimerkkinä ja suunnannäyttäjänä työntekijöille, joten esimiehen omat asenteet ja toimintatavat heijastuvat koko työyhteisöön ja työyhteisön toimivuuteen. Tämän vuoksi esimiestyötä tulisi arvioida ja kehittää säännöllisesti.

Kyselytutkimuksen tarkoitus oli löytää sopiva menetelmä Team Supervisor -työn kehittämiseen. Tarkoitus oli luoda arviointimalli, jota voidaan käyttää nopeasti ja helposti osana jokapäiväistä esimiestyötä. Kyselyn osa-alueiksi valittiin Team Supervisor -työn tärkeimmät työtehtävät. Kyselyn tarkoitus oli tuoda esille Team Supervisor -työtehtävän tärkeimpien osa-alueiden kehittämiskohteet. Kyselyllä haluttiin arvioida juuri niitä työtehtäviä, joita Team Supervisor -työssä todellisuudessa tehdään. Arviointi on pyritty pitämään lyhyenä ja kysymykset on pyritty pitämään selkeinä ja ymmärrettävinä, jotta arvioinnin tuloksia olisi helppo tulkita. Arvioinnissa lähdetään siitä oletuksesta, että jo yhden osa-alue kysymyksen huono arvio voi kertoa selkeän kehityskohteen Team Supervisor -työssä. Vastaavasti hyvä tulos jossakin osa-alueessa ja sen kysymyksissä kertoo esimiestyön onnistumisesta.

Arvioinnin tarkoitus on ennen kaikkea auttaa Team Supervisoria ja organisaation muita esimiehiä jatkuvasti kehittymään omassa työssään esimiehenä. Esimiestyö muuttuu jatkuvasti ja työhän tulee uusia haasteita ja tavoitteita. Esimiehen onkin pystyttävä joustavasti muovaamaan ja muokkaamaan toimintaansa esimiestyön muutoksen mukana. Esimiestyön haaste on juuri se, että esimiehen tulee olla jatkuvasti tietoinen esimiestyönsä kehittämiskohteista. Esimiehen itsearviointi omasta työstään ja työntekijöiden arviointi esimiehen työstä mahdollistavat esimiestyön jatkuvat kehittämisen. Esimiestyön arviointimalli voisi jatkossa toimia apuna myös uusille esimiehille. Uudet esimiehet voivat toteuttaa esimiestyönarvion omalle tiimilleen heti esimiestyön alun jälkeen, ja huomata oman työnsä kehittämiskohteet heti

esimiesuransa alussa. Arviointimallilla esimiestyötä ja esimiehen kehittymistä työs-
sään voitaisiin jatkossa seurata säännöllisesti.

Opinnäytetyössäni tarkastelin esimiestyön kehittämistä myös aikuiskasvatustieteen
näkökulmasta. Tietoisuutemme itsestämme ja omasta toiminnastamme ja motiiveis-
tamme toimia vaikuttavat myös käyttäytymiseemme itsestämme toimijoina työssä ja
työyhteisössä. Aikuiskasvatustieteen näkökulmasta esimiestyön kehittämistä voidaan
käsitellä yksilön työssä oppimisen, ammatillisen identiteetin kehittymisen ja ammatil-
lisen kasvun näkökulmista. Aikuiskasvatustieteen näkökulmasta esimiehenä kehitty-
misen ehtona voidaan pitää esimiehen omaa tahtoa toimia hyvänä esimiehenä sekä
motivaatiota muokata ja ohjata omaa toimintaansa tavoitteiden mukaisesti. Tämän
vuoksi arviointimallia, jossa esimies itse osallistuu arvioinnin suunnitteluun, toteutuk-
seen ja tulosten analysointiin, voidaan pitää hyvänä tapana kehittää esimiestyötä.

Esimiestyön arviointi on kuitenkin aina haastavaa ja jopa hankalaa, koska esimiestyö
kattaa useita eri osa-alueita ja työtehtäviä ja ne muuttuvat jatkuvasti. Esimiestyön ar-
vioinnissa oli haasteellista valita arvioinnin osa-alueet, koska myös muita osa-alueita
olisi voitu arvioida. Esimerkiksi työhyvinvointi ja työssä jaksaminen olisi voitu valita
arvion osa-alueeksi. Team Supervisor- esimiestyö on kuitenkin pääasiassa läh-
iesimiestyötä, joten siksi tutkimukseen valittiin nykyiset osa-alueet.

Arviointiin perustuvan tutkimuksen tuloksia tulee tarkastella myös kriittisesti ja poh-
tia myös sitä, kuinka luotettavia tuloksia 360 asteen arviointi esimiestyöstä antaa.
Näin suunnattu arvio (työntekijät ja esimies itse) tarkastelee esimiehen työtä esi-
mies-työntekijä näkökulmasta ja esimerkiksi Team Supervisorin oman esimiehen ar-
vio jää tarkastelun ulkopuolella. Jatkossa arviota voisikin muokata niin, että myös
Team Supervisorin oma lähiesimies vastaisi samaan kyselyyn esimiehen työstä. Li-
säksi esimiestyötä voitaisiin tarkastella myös esimerkiksi esimiehille suunnatulla
haastattelulla. Haastattelututkimusstrategiana ei kuitenkaan tuottaisi nopeasti uutta
tietoa esimiestyön kehittämiskohteista. Arviointi tutkimusstrategiana toimiikin par-
haiten silloin, kun kyseessä on jonkin asian tai ilmiön toiminnan kehittäminen ja toi-
minnan muuttaminen.

Opinnäytetyön jatkotutkimusaiheena voitaisiin tutkia esimerkiksi työntekijöiden arvioita omasta työstään, koska työntekijöiden suhtautuminen työhönsä vaikuttaa myös esimiestyön onnistumiseen. Jatkotutkimuksissa voitaisiin tarkastella esimerkiksi alais-
taitoja, työntekijöiden halua tehdä työnsä hyvin sekä työntekijöiden halua ymmärtää ja oivaltaa oman työnsä merkitys koko organisaation toimivuuden näkökulmasta.

LÄHTEET

- Caccioppe, R. & Albrecht, S. 2000. Using 360 Feedback and the Integral Model to Develop Leadership and Management Skills. *Leadership & Organization Development Journal* 21/8, 390–404.
- Garavan, T., Morley, M. & Flynn, M. 1997. 360 degree feedback: its role in employee development. *Journal of Management* vol. 16, No.2, 134–147.
- Eteläpelto, A. & Collin K., Saarinen J. 2009. Työ, identiteetti ja oppinen. Helsinki: WSOYpro.
- Eteläpelto, A. & Onnismaa, J. 2010. Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu. Helsinki: Kansanvalistusseura
- Harisalo, R. 2010. Organisaatioteoriat. Tampere: Tampereen Yliopisto.
- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. uud. p. Helsinki: Edita Prima.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10. uud. p. Helsinki: Tammi
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.
- Jalava, U. 2001. Esimiestyö- valmentaminen ja uudistuminen. Helsinki: Tammi
- Järvinen, P. 2012. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: Sanoma Pro.
- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro.
- Lindström K. & Alho, K. 1994. Terve työyhteisö: kehittämisen malleja ja menetelmiä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Patton, M. 2002. Qualitative Research and Evaluation Methods. Thousand Oaks: Sage. Luvut 1–5.
- Pentikäinen, M. 2009. Ensiaskleet esimiehenä. Helsinki: WSOYpro.
- Pirnes, U. 2003. Kehittyvä johtajuus, Johtamisen dynamiikka. Helsinki: Otava.
- Pirnes, U. 2002. Kehittyvät tiimit. JTO tutkimuksia sarja 8. 6. p. Helsinki: Management Institute of Finland
- Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media.

Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudustuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum

Sydänmaanlakka, P. 2002. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Talentum

Tiuraniemi, J.1994. Työn, työyhteisön ja esimiestoiminnan arviointi: Arviointien keskenäiset yhteydet kahdessa julkisen sektorin organisaatiossa. Turun yliopiston julkaisu, sarja C, osa 104.

LIITTEET



Liite 1. Kysely esimiestyöstä – kyselylomake

Esimiestyö

1. Esimieheni kannustaa minua työssäni?

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä ○ ○ ○ ○ ○ Täysin samaa mieltä

2. Esimieheni on toimenpiteillään auttanut minua onnistumaan työssäni?

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä ○ ○ ○ ○ ○ Täysin samaa mieltä

3. Esimieheni hoitaa sovitut asiat ajallaan?

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä ○ ○ ○ ○ ○ Täysin samaa mieltä

4. Esimieheni valvoo, että yhteisiä pelisääntöjä noudatetaan?

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä ○ ○ ○ ○ ○ Täysin samaa mieltä

5. Esimieheni kohtelee tasapuolisesti johdettaviaan?

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä ○ ○ ○ ○ ○ Täysin samaa mieltä

6. Olen saanut apua esimieheltäni työn ongelmatilanteissa?

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä ○ ○ ○ ○ ○ Täysin samaa mieltä

7. Esimieheni tunnistaa ajoissa ongelmatilanteet tiimissä?

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä ○ ○ ○ ○ ○ Täysin samaa mieltä

Vuorovaikutus ja kommunikointi

8. Saan yhteyden esimieheeni aina tarvittaessa?

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä ○ ○ ○ ○ ○ Täysin samaa mieltä

9. Esimieheni on läsnä viestiessään asioista?

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä ○ ○ ○ ○ ○ Täysin samaa mieltä

10. Voin puhua luottamuksellisesti esimieheni kanssa?

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä ○ ○ ○ ○ ○ Täysin samaa mieltä

11. Esimieheni kuuntelee, kun keskustelemme minulle tärkeistä asioista?

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä ○ ○ ○ ○ ○ Täysin samaa mieltä

12. Esimieheni ottaa mielipiteeni huomioon?

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä ○ ○ ○ ○ ○ Täysin samaa mieltä

13. Esimieheni viestii ajoissa työlleni tärkeistä asioista?

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä ○ ○ ○ ○ ○ Täysin samaa mieltä

14. Esimieheni viestii ajoissa muutoksista?

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä ○ ○ ○ ○ ○ Täysin samaa mieltä

15. Esimieheni on valmistautunut yhteisiin keskusteluihimme?

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä ○ ○ ○ ○ ○ Täysin samaa mieltä

Tavoitteiden asettaminen ja valmennus

16. Olen asettanut työlleni tavoitteet yhteistyössä esimieheni kanssa?

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä ○ ○ ○ ○ ○ Täysin samaa mieltä

17. Esimieheni perustelee mistä tavoitteeni koostuu?

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä ○ ○ ○ ○ ○ Täysin samaa mieltä

18. Esimieheni asettamat tavoitteet ovat saavutettavissa?

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä ○ ○ ○ ○ ○ Täysin samaa mieltä

19. Esimieheni käyttämät valmennusmenetelmät ovat sopivia minulle?

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä ○ ○ ○ ○ ○ Täysin samaa mieltä

20. Esimieheni valmennuksellinen tuki luo edellytykset menestymiseeni omassa myyntityössä?

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä ○ ○ ○ ○ ○ Täysin samaa mieltä

21. Esimieheni valmennuksellinen tuki on riittävä uuden kampanjan alussa?

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä ○ ○ ○ ○ ○ Täysin samaa mieltä

22. Esimieheni valmentaa omalla esimerkillään?

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä ○ ○ ○ ○ ○ Täysin samaa mieltä

23. Esimieheni pitämät henkilökohtaiset valmennuskeskustelut auttavat minua menestymään työssäni?

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä ○ ○ ○ ○ ○ Täysin samaa mieltä

Tavoitteiden seuranta

24. Käyn tuloksiani säännöllisesti läpi esimieheni kanssa?

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä ○ ○ ○ ○ ○ Täysin samaa mieltä

25. Olen saanut esimieheltäni riittävän ohjeistuksen tulosten seurantaan?

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä ○ ○ ○ ○ ○ Täysin samaa mieltä

26. Saan esimieheltäni palautetta miten olen onnistunut myyntityössä?

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä ○ ○ ○ ○ ○ Täysin samaa mieltä

27. Esimieheni reagoi ajoissa tulosteni muuttumiseen?

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä ○ ○ ○ ○ ○ Täysin samaa mieltä

28. Esimieheni seuraa minkälaisella työpanoksella pääsen tavoitteisiini?

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä ○ ○ ○ ○ ○ Täysin samaa mieltä

29. Olen saanut esimieheltäni valmennusta, jos en ole päässyt tavoitteeseen?

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä ○ ○ ○ ○ ○ Täysin samaa mieltä

30. Saan esimieheltäni palautetta työni laadusta?

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä ○ ○ ○ ○ ○ Täysin samaa mieltä

Osaamisen kehittäminen

31. Esimieheni antaa minulle riittävästi vastuuta työssäni?

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä ○ ○ ○ ○ ○ Täysin samaa mieltä

32. Panostavoite keskustelut esimieheni kanssa auttavat minua kehittymään työssäni?

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä ○ ○ ○ ○ ○ Täysin samaa mieltä

33. Kehityskeskustelut esimieheni kanssa kehittävät osaamistani omassa työssäni?

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä ○ ○ ○ ○ ○ Täysin samaa mieltä

34. Esimies on tehnyt minulle suunnitelman oman osaamiseni kehittämiseen?

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä ○ ○ ○ ○ ○ Täysin samaa mieltä

35. Esimieheni kannustaa minua kehittämään omaa osaamistani?

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä ○ ○ ○ ○ ○ Täysin samaa mieltä

36. Olen saanut esimieheltäni palautetta oman osaamiseni kehitymisestä?

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä ○ ○ ○ ○ ○ Täysin samaa mieltä

37. Oma osaamiseni on kehittynyt kuluvan vuoden aikana?

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä ○ ○ ○ ○ ○ Täysin samaa mieltä

Liite 2. Kysely esimiestyöstä – työntekijöiden vastaukset

Esimiestyö

1. Esimieheni kannustaa minua työssäni?

Vastaajien määrä: 12

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | Yhteensä | Keskiarvo |
|-------------------|---|---|---|---|---|---------------------|----------|-----------|
| Täysin eri mieltä | 0 | 0 | 0 | 5 | 7 | Täysin samaa mieltä | 12 | 4,58 |

2. Esimieheni on toimenpiteillään auttanut minua onnistumaan työssäni?

Vastaajien määrä: 12

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | Yhteensä | Keskiarvo |
|-------------------|---|---|---|---|---|---------------------|----------|-----------|
| Täysin eri mieltä | 0 | 0 | 1 | 5 | 6 | Täysin samaa mieltä | 12 | 4,42 |

3. Esimieheni hoitaa sovitut asiat ajallaan?

Vastaajien määrä: 12

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | Yhteensä | Keskiarvo |
|-------------------|---|---|---|---|---|---------------------|----------|-----------|
| Täysin eri mieltä | 0 | 0 | 2 | 7 | 3 | Täysin samaa mieltä | 12 | 4,08 |

4. Esimieheni valvoo, että yhteisiä pelisääntöjä noudatetaan?

Vastaajien määrä: 12

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | Yhteensä | Keskiarvo |
|-------------------|---|---|---|---|---|---------------------|----------|-----------|
| Täysin eri mieltä | 0 | 0 | 2 | 8 | 2 | Täysin samaa mieltä | 12 | 4 |

5. Esimieheni kohtelee tasapuolisesti johdettaviaan?

Vastaajien määrä: 12

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | Yhteensä | Keskiarvo |
|-------------------|---|---|---|---|---|---------------------|----------|-----------|
| Täysin eri mieltä | 0 | 0 | 0 | 6 | 6 | Täysin samaa mieltä | 12 | 4,5 |

6. Olen saanut apua esimieheltäni työn ongelmatilanteissa?

Vastaajien määrä: 12

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | Yhteensä | Keskiarvo |
|-------------------|---|---|---|---|---|---------------------|----------|-----------|
| täysin eri mieltä | 0 | 0 | 1 | 3 | 8 | Täysin samaa mieltä | 12 | 4,58 |

7. Esimieheni tunnistaa ajoissa ongelmatilanteet tiimissä?

Vastaajien määrä: 12

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | Yhteensä | Keskiarvo |
|-------------------|---|---|---|---|---|---------------------|----------|-----------|
| Täysin eri mieltä | 0 | 2 | 2 | 5 | 3 | Täysin samaa mieltä | 12 | 3,75 |

Vuorovaikutus ja kommunikointi

8. Saan yhteyden esimieheeni aina tarvittaessa?

Vastaajien määrä: 12

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | Yhteensä | Keskiarvo |
|-------------------|---|---|---|---|---|---------------------|----------|-----------|
| Täysin eri mieltä | 0 | 0 | 3 | 5 | 4 | Täysin samaa mieltä | 12 | 4,08 |

9. Esimieheni on läsnä viestiessään asioista?

Vastaajien määrä: 12

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | Yhteensä | Keskiarvo |
|-------------------|---|---|---|---|---|---------------------|----------|-----------|
| Täysin eri mieltä | 0 | 0 | 2 | 6 | 4 | Täysin samaa mieltä | 12 | 4,17 |

10. Voin puhua luottamuksellisesti esimieheni kanssa?

Vastaajien määrä: 12

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | Yhteensä | Keskiarvo |
|-------------------|---|---|---|---|---|---------------------|----------|-----------|
| Täysin eri mieltä | 0 | 0 | 0 | 3 | 9 | Täysin samaa mieltä | 12 | 4,75 |

11. Esimieheni kuuntelee, kun keskustelemme minulle tärkeistä asioista?

Vastaajien määrä: 12

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | Yhteensä | Keskiarvo |
|-------------------|---|---|---|---|---|---------------------|----------|-----------|
| Täysin eri mieltä | 0 | 0 | 0 | 3 | 9 | Täysin samaa mieltä | 12 | 4,75 |

12. Esimieheni ottaa mielipiteeni huomioon?

Vastaajien määrä: 12

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | Yhteensä | Keskiarvo |
|-------------------|---|---|---|---|---|---------------------|----------|-----------|
| Täysin eri mieltä | 0 | 1 | 0 | 4 | 7 | Täysin samaa mieltä | 12 | 4,42 |

13. Esimieheni viestii ajoissa työlleni tärkeistä asioista?

Vastaajien määrä: 12

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | Yhteensä | Keskiarvo |
|-------------------|---|---|---|---|---|---------------------|----------|-----------|
| Täysin eri mieltä | 0 | 0 | 2 | 6 | 4 | Täysin samaa mieltä | 12 | 4,17 |

14. Esimieheni viestii ajoissa muutoksista?

Vastaajien määrä: 12

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | Yhteensä | Keskiarvo |
|-------------------|---|---|---|---|---|---------------------|----------|-----------|
| Täysin eri mieltä | 0 | 1 | 2 | 6 | 3 | Täysin samaa mieltä | 12 | 3,92 |

15. Esimieheni on valmistautunut yhteisiin keskusteluihimme?

Vastaajien määrä: 12

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | Yhteensä | Keskiarvo |
|-------------------|---|---|---|---|---|---------------------|----------|-----------|
| Täysin eri mieltä | 0 | 0 | 1 | 4 | 7 | Täysin samaa mieltä | 12 | 4,5 |

Tavoitteiden asettaminen ja valmennus

16. Olen asettanut työlleni tavoitteet yhteistyössä esimieheni kanssa?

Vastaajien määrä: 12

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | Yhteensä | Keskiarvo |
|-------------------|---|---|---|---|---|---------------------|----------|-----------|
| Täysin eri mieltä | 0 | 0 | 1 | 2 | 9 | Täysin samaa mieltä | 12 | 4,67 |

17. Esimieheni perustelee mistä tavoitteeni koostuu?

Vastaajien määrä: 12

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | Yhteensä | Keskiarvo |
|-------------------|---|---|---|---|---|---------------------|----------|-----------|
| Täysin eri mieltä | 0 | 0 | 0 | 4 | 8 | Täysin samaa mieltä | 12 | 4,67 |

18. Esimieheni asettamat tavoitteet ovat saavutettavissa?

Vastaajien määrä: 12

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | Yhteensä | Keskiarvo |
|-------------------|---|---|---|---|---|---------------------|----------|-----------|
| Täysin eri mieltä | 0 | 0 | 4 | 6 | 2 | Täysin samaa mieltä | 12 | 3,83 |

19. Esimieheni käyttämät valmennusmenetelmät ovat sopivia minulle?

Vastaajien määrä: 12

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | Yhteensä | Keskiarvo |
|-------------------|---|---|---|---|---|---------------------|----------|-----------|
| Täysin eri mieltä | 0 | 0 | 1 | 5 | 6 | Täysin samaa mieltä | 12 | 4,42 |

20. Esimieheni valmennuksellinen tuki luo riittävät edellytykset menestymiseeni omassa myynti-työssä?

Vastaajien määrä: 12

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | Yhteensä | Keskiarvo |
|-------------------|---|---|---|---|---|---------------------|----------|-----------|
| Täysin eri mieltä | 0 | 0 | 3 | 4 | 5 | Täysin samaa mieltä | 12 | 4,17 |

21. Esimieheni valmennuksellinen tuki on riittävää uuden kampanjan alussa?

Vastaajien määrä: 12

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | Yhteensä | Keskiarvo |
|-------------------|---|---|---|---|---|---------------------|----------|-----------|
| Täysin eri mieltä | 0 | 0 | 2 | 6 | 4 | Täysin samaa mieltä | 12 | 4,17 |

22. Esimieheni valmentaa omalla esimerkillään?

Vastaajien määrä: 12

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | Yhteensä | Keskiarvo |
|-------------------|---|---|---|---|---|---------------------|----------|-----------|
| Täysin eri mieltä | 0 | 1 | 2 | 4 | 5 | Täysin samaa mieltä | 12 | 4,08 |

23. Esimieheni pitämät henkilökohtaiset valmennuskeskustelut auttavat minua menestymään työ-säni?

Vastaajien määrä: 12

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | Yhteensä | Keskiarvo |
|-------------------|---|---|---|---|---|---------------------|----------|-----------|
| Täysin eri mieltä | 0 | 0 | 3 | 3 | 6 | Täysin samaa mieltä | 12 | 4,25 |

Tavoitteiden seuranta

24. Käyn tuloksiani säännöllisesti läpi esimieheni kanssa?

Vastaajien määrä: 12

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | Yhteensä | Keskiarvo |
|-------------------|---|---|---|---|---|---------------------|----------|-----------|
| Täysin eri mieltä | 1 | 0 | 3 | 2 | 6 | Täysin samaa mieltä | 12 | 4 |

25. Olen saanut esimieheltäni riittävän ohjeistuksen tulosten seurantaan?

Vastaajien määrä: 12

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | Yhteensä | Keskiarvo |
|-------------------|---|---|---|---|---|---------------------|----------|-----------|
| Täysin eri mieltä | 0 | 0 | 0 | 3 | 9 | Täysin samaa mieltä | 12 | 4,75 |

26. Saan esimieheltäni palautetta miten olen onnistunut myyntityössä?

Vastaajien määrä: 12

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | Yhteensä | Keskiarvo |
|-------------------|---|---|---|---|---|---------------------|----------|-----------|
| Täysin eri mieltä | 0 | 0 | 0 | 4 | 8 | Täysin samaa mieltä | 12 | 4,67 |

27. Esimieheni reagoi ajoissa tulosteni muuttumiseen?

Vastaajien määrä: 12

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | Yhteensä | Keskiarvo |
|-------------------|---|---|---|---|---|---------------------|----------|-----------|
| Täysin eri mieltä | 0 | 0 | 3 | 4 | 5 | Täysin samaa mieltä | 12 | 4,17 |

28. Esimieheni seuraa minkälaisella työpanoksella pääsen tavoitteisiini?

Vastaajien määrä: 12

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | Yhteensä | Keskiarvo |
|-------------------|---|---|---|---|---|---------------------|----------|-----------|
| Täysin eri mieltä | 0 | 0 | 0 | 5 | 7 | Täysin samaa mieltä | 12 | 4,58 |

29. Olen saanut esimieheltäni valmennusta, jos en ole päässyt tavoitteeseen?

Vastaajien määrä: 12

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | Yhteensä | Keskiarvo |
|-------------------|---|---|---|---|---|---------------------|----------|-----------|
| Täysin eri mieltä | 0 | 0 | 0 | 8 | 4 | Täysin samaa mieltä | 12 | 4,33 |

30. Saan esimieheltäni palautetta työni laadusta?

Vastaajien määrä: 12

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | Yhteensä | Keskiarvo |
|-------------------|---|---|---|---|---|---------------------|----------|-----------|
| Täysin eri mieltä | 0 | 0 | 1 | 5 | 6 | Täysin samaa mieltä | 12 | 4,42 |

Osaamisen kehittäminen

31. Esimieheni antaa minulle riittävästi vastuuta työssäni?

Vastaajien määrä: 12

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | Yhteensä | Keskiarvo |
|-------------------|---|---|---|---|---|---------------------|----------|-----------|
| Täysin eri mieltä | 0 | 0 | 0 | 4 | 8 | Täysin samaa mieltä | 12 | 4,67 |

32. Panostavoite keskustelut esimieheni kanssa auttavat minua kehittymään työssäni?

Vastaajien määrä: 12

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | Yhteensä | Keskiarvo |
|-------------------|---|---|---|---|---|---------------------|----------|-----------|
| Täysin eri mieltä | 1 | 1 | 1 | 2 | 7 | Täysin samaa mieltä | 12 | 4,08 |

33. Kehityskeskustelut esimieheni kanssa kehittävät osaamistani omassa työssäni?

Vastaajien määrä: 12

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | Yhteensä | Keskiarvo |
|-------------------|---|---|---|---|---|---------------------|----------|-----------|
| Täysin eri mieltä | 0 | 1 | 2 | 4 | 5 | Täysin samaa mieltä | 12 | 4,08 |

34. Esimies on tehnyt minulle suunnitelman oman osaamiseni kehittämiseen?

Vastaajien määrä: 12

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | Yhteensä | Keskiarvo |
|-------------------|---|---|---|---|---|---------------------|----------|-----------|
| Täysin eri mieltä | 0 | 2 | 1 | 5 | 4 | Täysin samaa mieltä | 12 | 3,92 |

35. Esimieheni kannustaa minua kehittämään omaa osaamistani?

Vastaajien määrä: 12

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | Yhteensä | Keskiarvo |
|-------------------|---|---|---|---|---|---------------------|----------|-----------|
| Täysin eri mieltä | 0 | 0 | 2 | 4 | 6 | Täysin samaa mieltä | 12 | 4,33 |

36. Olen saanut esimieheltäni palautetta oman osaamiseni kehittymisestä?

Vastaajien määrä: 12

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | Yhteensä | Keskiarvo |
|-------------------|---|---|---|---|---|---------------------|----------|-----------|
| Täysin eri mieltä | 0 | 0 | 3 | 4 | 5 | Täysin samaa mieltä | 12 | 4,17 |

37. Oma osaamiseni on kehittynyt kuluvan vuoden aikana?

Vastaajien määrä: 12

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | Yhteensä | Keskiarvo |
|-------------------|---|---|---|---|---|---------------------|----------|-----------|
| Täysin eri mieltä | 1 | 1 | 5 | 3 | 2 | Täysin samaa mieltä | 12 | 3,33 |

Liite 3. Kysely esimiestyöstä – Esimiehen vastaukset

Esimiestyö

1. Esimieheni kannustaa minua työssäni?

Vastaajien määrä: 1

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | Yhteensä | Keskiarvo |
|-------------------|---|---|---|---|---|---------------------|----------|-----------|
| Täysin eri mieltä | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | Täysin samaa mieltä | 1 | 5 |

2. Esimieheni on toimenpiteillään auttanut minua onnistumaan työssäni?

Vastaajien määrä: 1

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | Yhteensä | Keskiarvo |
|-------------------|---|---|---|---|---|---------------------|----------|-----------|
| Täysin eri mieltä | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | Täysin samaa mieltä | 1 | 4 |

3. Esimieheni hoitaa sovitut asiat ajallaan?

Vastaajien määrä: 1

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | Yhteensä | Keskiarvo |
|-------------------|---|---|---|---|---|---------------------|----------|-----------|
| Täysin eri mieltä | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | Täysin samaa mieltä | 1 | 3 |

4. Esimieheni valvoo, että yhteisiä pelisääntöjä noudatetaan?

Vastaajien määrä: 1

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | Yhteensä | Keskiarvo |
|-------------------|---|---|---|---|---|---------------------|----------|-----------|
| Täysin eri mieltä | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | Täysin samaa mieltä | 1 | 4 |

5. Esimieheni kohtelee tasapuolisesti johdettaviaan?

Vastaajien määrä: 1

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | Yhteensä | Keskiarvo |
|-------------------|---|---|---|---|---|---------------------|----------|-----------|
| Täysin eri mieltä | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | Täysin samaa mieltä | 1 | 4 |

6. Olen saanut apua esimieheltäni työn ongelmatilanteissa?

Vastaajien määrä: 1

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | Yhteensä | Keskiarvo |
|-------------------|---|---|---|---|---|---------------------|----------|-----------|
| täysin eri mieltä | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | Täysin samaa mieltä | 1 | 5 |

7. Esimieheni tunnistaa ajoissa ongelmatilanteet tiimissä?

Vastaajien määrä: 1

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | Yhteensä | Keskiarvo |
|-------------------|---|---|---|---|---|---------------------|----------|-----------|
| Täysin eri mieltä | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | Täysin samaa mieltä | 1 | 4 |

vuorovaikutus ja kommunikointi

8. Saan yhteyden esimieheeni aina tarvittaessa?

Vastaajien määrä: 1

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | Yhteensä | Keskiarvo |
|-------------------|---|---|---|---|---|---------------------|----------|-----------|
| Täysin eri mieltä | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | Täysin samaa mieltä | 1 | 3 |

9. Esimieheni on läsnä viestiessään asioista?

Vastaajien määrä: 1

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | Yhteensä | Keskiarvo |
|-------------------|---|---|---|---|---|---------------------|----------|-----------|
| Täysin eri mieltä | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | Täysin samaa mieltä | 1 | 5 |

10. Voin puhua luottamuksellisesti esimieheni kanssa?

Vastaajien määrä: 1

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | Yhteensä | Keskiarvo |
|-------------------|---|---|---|---|---|---------------------|----------|-----------|
| Täysin eri mieltä | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | Täysin samaa mieltä | 1 | 5 |

11. Esimieheni kuuntelee, kun keskustelemme minulle tärkeistä asioista?

Vastaajien määrä: 1

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | Yhteensä | Keskiarvo |
|-------------------|---|---|---|---|---|---------------------|----------|-----------|
| Täysin eri mieltä | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | Täysin samaa mieltä | 1 | 5 |

12. Esimieheni ottaa mielipiteeni huomioon?

Vastaajien määrä: 1

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | Yhteensä | Keskiarvo |
|-------------------|---|---|---|---|---|---------------------|----------|-----------|
| Täysin eri mieltä | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | Täysin samaa mieltä | 1 | 4 |

13. Esimieheni viestii ajoissa työlleni tärkeistä asioista?

Vastaajien määrä: 1

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | Yhteensä | Keskiarvo |
|-------------------|---|---|---|---|---|---------------------|----------|-----------|
| Täysin eri mieltä | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | Täysin samaa mieltä | 1 | 4 |

14. Esimieheni viestii ajoissa muutoksista?

Vastaajien määrä: 1

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | Yhteensä | Keskiarvo |
|-------------------|---|---|---|---|---|---------------------|----------|-----------|
| Täysin eri mieltä | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | Täysin samaa mieltä | 1 | 3 |

15. Esimieheni on valmistautunut yhteisiin keskusteluihimme?

Vastaajien määrä: 1

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | Yhteensä | Keskiarvo |
|-------------------|---|---|---|---|---|---------------------|----------|-----------|
| Täysin eri mieltä | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | Täysin samaa mieltä | 1 | 4 |

Tavoitteiden asettaminen ja valmennus

16. Olen asettanut työlleni tavoitteet yhteistyössä esimieheni kanssa?

Vastaajien määrä: 1

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | Yhteensä | Keskiarvo |
|-------------------|---|---|---|---|---|---------------------|----------|-----------|
| Täysin eri mieltä | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | Täysin samaa mieltä | 1 | 4 |

17. Esimieheni perustelee mistä tavoitteeni koostuu?

Vastaajien määrä: 1

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | Yhteensä | Keskiarvo |
|-------------------|---|---|---|---|---|---------------------|----------|-----------|
| Täysin eri mieltä | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | Täysin samaa mieltä | 1 | 5 |

18. Esimieheni asettamat tavoitteet ovat saavutettavissa?

Vastaajien määrä: 1

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | Yhteensä | Keskiarvo |
|-------------------|---|---|---|---|---|---------------------|----------|-----------|
| Täysin eri mieltä | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | Täysin samaa mieltä | 1 | 5 |

19. Esimieheni käyttämät valmennusmenetelmät ovat sopivia minulle?

Vastaajien määrä: 1

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | Yhteensä | Keskiarvo |
|-------------------|---|---|---|---|---|---------------------|----------|-----------|
| Täysin eri mieltä | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | Täysin samaa mieltä | 1 | 3 |

20. Esimieheni valmennuksellinen tuki luo riittävät edellytykset menestymiseeni omassa myyntityössä?

Vastaajien määrä: 1

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | Yhteensä | Keskiarvo |
|-------------------|---|---|---|---|---|---------------------|----------|-----------|
| Täysin eri mieltä | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | Täysin samaa mieltä | 1 | 4 |

21. Esimieheni valmennuksellinen tuki on riittävää uuden kampanjan alussa?

Vastaajien määrä: 1

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | Yhteensä | Keskiarvo |
|-------------------|---|---|---|---|---|---------------------|----------|-----------|
| Täysin eri mieltä | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | Täysin samaa mieltä | 1 | 4 |

22. Esimieheni valmentaa omalla esimerkillään?

Vastaajien määrä: 1

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | Yhteensä | Keskiarvo |
|-------------------|---|---|---|---|---|---------------------|----------|-----------|
| Täysin eri mieltä | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | Täysin samaa mieltä | 1 | 4 |

23. Esimieheni pitämät henkilökohtaiset valmennuskeskustelut auttavat minua menestymään työssäni?

Vastaajien määrä: 1

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | Yhteensä | Keskiarvo |
|-------------------|---|---|---|---|---|---------------------|----------|-----------|
| Täysin eri mieltä | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | Täysin samaa mieltä | 1 | 4 |

Tavoitteiden seuranta

24. Käyn tuloksiani säännöllisesti läpi esimieheni kanssa?

Vastaajien määrä: 1

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | Yhteensä | Keskiarvo |
|-------------------|---|---|---|---|---|---------------------|----------|-----------|
| Täysin eri mieltä | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | Täysin samaa mieltä | 1 | 4 |

25. Olen saanut esimieheltäni riittävän ohjeistuksen tulosten seurantaan?

Vastaajien määrä: 1

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | Yhteensä | Keskiarvo |
|-------------------|---|---|---|---|---|---------------------|----------|-----------|
| Täysin eri mieltä | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | Täysin samaa mieltä | 1 | 5 |

26. Saan esimieheltäni palautetta miten olen onnistunut myyntityössä?

Vastaajien määrä: 1

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | Yhteensä | Keskiarvo |
|-------------------|---|---|---|---|---|---------------------|----------|-----------|
| Täysin eri mieltä | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | Täysin samaa mieltä | 1 | 4 |

27. Esimieheni reagoi ajoissa tulosteni muuttumiseen?

Vastaajien määrä: 1

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | Yhteensä | Keskiarvo |
|-------------------|---|---|---|---|---|---------------------|----------|-----------|
| Täysin eri mieltä | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | Täysin samaa mieltä | 1 | 4 |

28. Esimieheni seuraa minkälaisella työpanoksella pääsen tavoitteisiini?

Vastaajien määrä: 1

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | Yhteensä | Keskiarvo |
|-------------------|---|---|---|---|---|---------------------|----------|-----------|
| Täysin eri mieltä | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | Täysin samaa mieltä | 1 | 4 |

29. Olen saanut esimieheltäni valmennusta, jos en ole päässyt tavoitteeseen?

Vastaajien määrä: 1

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | Yhteensä | Keskiarvo |
|-------------------|---|---|---|---|---|---------------------|----------|-----------|
| Täysin eri mieltä | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | Täysin samaa mieltä | 1 | 4 |

30. Saan esimieheltäni palautetta työni laadusta?

Vastaajien määrä: 1

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | Yhteensä | Keskiarvo |
|-------------------|---|---|---|---|---|---------------------|----------|-----------|
| Täysin eri mieltä | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | Täysin samaa mieltä | 1 | 4 |

Osaamisen kehittäminen

31. Esimieheni antaa minulle riittävästi vastuuta työssäni?

Vastaajien määrä: 1

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | Yhteensä | Keskiarvo |
|-------------------|---|---|---|---|---|---------------------|----------|-----------|
| Täysin eri mieltä | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | Täysin samaa mieltä | 1 | 4 |

32. Panostavoite keskustelut esimieheni kanssa auttavat minua kehittymään työssäni?

Vastaajien määrä: 1

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | Yhteensä | Keskiarvo |
|-------------------|---|---|---|---|---|---------------------|----------|-----------|
| Täysin eri mieltä | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | Täysin samaa mieltä | 1 | 4 |

33. Kehityskeskustelut esimieheni kanssa kehittävät osaamistani omassa työssäni?

Vastaajien määrä: 1

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | Yhteensä | Keskiarvo |
|-------------------|---|---|---|---|---|---------------------|----------|-----------|
| Täysin eri mieltä | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | Täysin samaa mieltä | 1 | 2 |

34. Esimies on tehnyt minulle suunnitelman oman osaamiseni kehittämiseen?

Vastaajien määrä: 1

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | Yhteensä | Keskiarvo |
|-------------------|---|---|---|---|---|---------------------|----------|-----------|
| Täysin eri mieltä | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | Täysin samaa mieltä | 1 | 3 |

35. Esimieheni kannustaa minua kehittämään omaa osaamistani?

Vastaajien määrä: 1

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | Yhteensä | Keskiarvo |
|-------------------|---|---|---|---|---|---------------------|----------|-----------|
| Täysin eri mieltä | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | Täysin samaa mieltä | 1 | 3 |

36. Olen saanut esimieheltäni palautetta oman osaamiseni kehittymisestä?

Vastaajien määrä: 1

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | Yhteensä | Keskiarvo |
|-------------------|---|---|---|---|---|---------------------|----------|-----------|
| Täysin eri mieltä | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | Täysin samaa mieltä | 1 | 4 |

37. Oma osaamiseni on kehittynyt kuluvan vuoden aikana?

Vastaajien määrä: 1

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | Yhteensä | Keskiarvo |
|-------------------|---|---|---|---|---|---------------------|----------|-----------|
| Täysin eri mieltä | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | Täysin samaa mieltä | 1 | 3 |